



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Gestión administrativa comunitaria y su incidencia en el
desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades
rurales de carácter agrícola de Los Ríos, Ecuador 2012-2015**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias
Administrativas

AUTOR

Miguel Francisco GALARZA VILLALBA

ASESOR

Mauro Amaru GRANADOS MAGUIÑO

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Galarza, M. (2018). *Gestión administrativa comunitaria y su incidencia en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos, Ecuador 2012-2015*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 00050-UPG-FCA-2018 PARA

OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS



En la Ciudad Universitaria, a los once días del mes de diciembre del año dos mil dieciocho, siendo las diez y treinta horas, en el aula 206 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS**, e integrado por los miembros: **DR. MAURO AMARU GRANADOS MAGUIÑO (Asesor)**, **DR. ALEJANDRO ALFONSO SOTELO MOREY (Miembro)**, **DR. NIKO CRUZ GONZALES (Miembro)** y **DRA. NIEVES CECILIA CASTILLO YUI (Miembro)**; el postulante al Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, don **MIGUEL FRANCISCO GALARZA VILLALBA**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMUNITARIA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL AGROTURISMO EN LAS COMUNIDADES RURALES DE CARÁCTER AGRÍCOLA DE LOS RÍOS, ECUADOR 2012-2015"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

Muy BUENO (17)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, a don **MIGUEL FRANCISCO GALARZA VILLALBA**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 11:48 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.


DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS
PRESIDENTE


DR. MAURO AMARU GRANADOS MAGUIÑO
ASESOR


DR. ALEJANDRO ALFONSO SOTELO MOREY
MIEMBRO


DR. NIKO CRUZ GONZALES
MIEMBRO


DRA. NIEVES CECILIA CASTILLO YUI
MIEMBRO

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por su amor, confianza y apoyo incondicional.

A mis hijos, por ser mi inspiración y la fuerza que alimenta mi motivación.

Y a mi esposa, porque juntos somos invencibles, gracias por tanto.

Este trabajo es para ustedes.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por sus infinitas bendiciones, por ser fortaleza y guía, todo por ti, nada sin ti.

Al cuerpo académico, administrativo y operativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, por su atención integral; el conocimiento y experiencia adquiridos gracias a ustedes es invaluable, gracias infinitas.

Al Dr. Mauro Granados, tutor, por compartir conmigo tanta experiencia y conocimiento; que su personalidad tan cordial, respetuosa y profesional sea ejemplo a seguir por todos quienes hacemos academia.

A ustedes, muchas gracias.

ÍNDICE

PORTADA.....	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT	IX
 CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	 10
1.1. Situación problemática.....	10
1.2. Formulación del problema.....	15
1.2.1. <i>Sistematización del problema</i>	15
1.3. Justificación Teórica	16
1.4. Justificación Práctica.....	17
1.5. Objetivos.....	17
1.5.1. <i>Objetivo General</i>	17
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	18
1.6. Hipótesis	18
1.6.1. <i>Hipótesis general</i>	18
1.6.2. <i>Hipótesis específicas</i>	18
 CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	 20
2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación	20
2.2. Antecedentes del problema.....	24
2.3. Bases teóricas	28
2.3.1. <i>La gestión administrativa</i>	28
2.3.1.1. <i>La Planificación</i>	32
2.3.1.2. <i>La Organización</i>	34
2.3.1.3. <i>La Dirección</i>	35
2.3.1.4. <i>La Coordinación</i>	35
2.3.1.5. <i>El Control</i>	36
2.3.2. <i>Modelos de gestión administrativa</i>	36
2.3.2.1. <i>Gestión por objetivos</i>	36
2.3.2.2. <i>Gestión por procesos</i>	39
2.3.2.3. <i>Mejoramiento continuo</i>	40
2.3.3. <i>El desarrollo sostenible</i>	46
2.3.3.1. <i>El Turismo y el desarrollo sostenible</i>	47
2.3.3.2. <i>El agro-turismo como estrategia de desarrollo sostenible para las comunidades rurales</i>	49
2.3.4. <i>Glosario</i>	54
 CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	 56
3.1. Tipo y diseño de investigación	56
3.2. Unidad de análisis.....	56
3.3. Población de estudio.....	59

3.4.	Tamaño de muestra	60
3.5.	Selección de muestra.....	61
3.6.	Análisis e interpretación de la información	63
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN		64
4.1.	Análisis, interpretación y discusión de los resultados	64
4.2.	Prueba de hipótesis	73
4.3.	Presentación de los resultados	73
CAPÍTULO 5: IMPACTOS		82
5.1.	Propuesta para la solución del problema	82
5.2.	Costos de la implementación de la propuesta	127
5.3.	Beneficios que aporta la propuesta	128
5.3.1.	Aplicación de la propuesta.....	129
CONCLUSIONES		168
RECOMENDACIONES.....		169
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		170
ANEXOS		178
Anexo 1. Matriz de consistencia		179
Anexo 2. Cuadro de operacionalización de variables.....		180
Anexo 3. Matriz de correlación de las variables con los instrumentos de recolección de datos		181
Anexo 4. Ficha de Observación directa		187
Anexo 5. Formato encuesta dirigida a los miembros de la comunidad.....		188
Anexo 6. Resultados de la encuesta realizada a la comunidad		193
Anexo 7. Formato de encuesta de satisfacción.....		233

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Muestra a encuestar	62
Tabla 2: Escala de Medición.....	65
Tabla 3: Resultados Observación Directa Recinto El Abanico	65
Tabla 4: Resultados Observación Directa Recinto La Pompeya	68
Tabla 5: Clasificación del atractivo de acuerdo al método	72
Tabla 6: Resumen de procesamiento de casos	73
Tabla 7: Tabulación cruzada.....	74
Tabla 8: Pruebas de chi-cuadrado	74
Tabla 9: Tabla de frecuencias nivel de desarrollo general	74
Tabla 10: Actitud hacia el desarrollo de la gestión por objetivos	75
Tabla 11: Actitud hacia el desarrollo de la gestión por procesos.....	76
Tabla 12: Actitud hacia el desarrollo de la mejora continua	77
Tabla 13: Actitud hacia el desarrollo de la estructura administrativa	78
Tabla 14: Actitud hacia el desarrollo de la gestión financiera.....	79
Tabla 15: Actitud hacia el desarrollo del agroturismo.....	80
Tabla 16: Formato para el intercambio de ideas de los proyectos	88
Tabla 17: Lista de Chequeo - Atención formalidades.....	92
Tabla 18: Matriz de objetivos para la PAC	103
Tabla 19: Matriz de indicadores de proceso: Atención al cliente	108
Tabla 20: Matriz de indicadores de proceso: Gestión de Ingresos y Egresos	111
Tabla 21: Matriz de indicadores de proceso: Gestión Documental.....	113
Tabla 22: Matriz General de indicadores de proceso: Control del desempeño asociativo	115
Tabla 23: Matriz General de indicadores de objetivos. Ejemplo año 1 – corto plazo.....	116
Tabla 24: Matriz de Actividades Agro-turísticas Priorizadas.....	119
Tabla 25: Agrupación de actividades para atención.....	121
Tabla 26: Formato de Agenda minuto a minuto del producto Agro-turístico	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Actitud hacia el desarrollo general.....	75
Gráfico 2: Actitud hacia el desarrollo de la gestión por objetivos	76
Gráfico 3: Actitud hacia el desarrollo de la gestión por procesos	77
Gráfico 4: Actitud hacia el desarrollo de la mejora continua.....	78
Gráfico 5: Actitud hacia el desarrollo de la estructura administrativa	79
Gráfico 6: Actitud hacia el desarrollo de la gestión financiera	80
Gráfico 7: Actitud hacia el desarrollo del agroturismo	81

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de Gestión Administrativa Comunitaria	82
Ilustración 2: Modelo GAC - Socialización	83
Ilustración 3: Flujograma para la socialización de proyectos o ideas	85
Ilustración 4: Flujograma para la socialización de resultados de actividades	86
Ilustración 5: Selección de participantes	87
Ilustración 6: Evaluación participantes	87
Ilustración 7: Modelo GAC - Asociatividad	90
Ilustración 8: Estructura Orgánico – Funcional propuesta para una Asociación Agro-Turística	97
Ilustración 9: Planificación Administrativa Comunitaria – PAC	102

RESUMEN

La investigación respecto a la gestión administrativa comunitaria y su incidencia en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos, Ecuador 2012-2015, se desarrolla ante la situación de pobreza y subdesarrollo evidenciada en estos grupos poblacionales, los cuales no han logrado, con su actividad agrícola, mejorar su calidad de vida y ser autosuficientes y sostenibles en el tiempo, a pesar de las ayudas gubernamentales que llegan desde diversas instituciones. Se analiza como potencial causa la inexistencia de un modelo de gestión administrativa que se adapte a la realidad de esta población, y se plantea al agroturismo como potencial fuente de ingresos complementarios, para lo cual se propone el diseño de un modelo de gestión administrativa comunitaria que procure su desarrollo sostenible. Se requiere una metodología de investigación basada en aspectos cualitativos y cuantitativos, donde se inicia con un estudio bibliográfico en temas referentes a la administración, la gestión, la sostenibilidad, el turismo y el agroturismo, para posteriormente levantar información primaria mediante la observación directa en dos recintos y la ejecución de encuestas a una muestra de 87 familias. Los primeros resultados evidenciaron el potencial agroturístico de estos lugares, pero que la inexistencia de gestión administrativa, y el escaso trabajo asociativo no les permite beneficiarse mejor de su actividad económica. El modelo propuesto impulsa la socialización, la asociatividad, la planificación y los procesos agroturístico como pilares que encaminan el agroturismo en las comunidades rurales hacia el desarrollo sostenible.

Palabras claves: *Desarrollo sostenible, gestión, comunidad, ruralidad, turismo, agroturismo.*

ABSTRACT

The investigation about the Community Administrative Management and its incidence in the sustainable development of the agritourism in the agricultural rural communities of Los Ríos, Ecuador 2012-2015, is developed because of the situation of poverty and underdevelopment that was evidenced in this population, which has not reached, with its agricultural activity, the improvement of its quality of life, despite the governmental help they get from many institutions. It is analyzed as a potential cause the nonexistence of an administrative management model that could be adapted to the reality of the population under study, and it is presented the agritourism as a potential complementary income source, so it is proposed and applied an administrative management model that lead to a sustainable development. It is required a research methodology based on qualitative and quantitative aspects, starting with a bibliographical study on topics about administration, management, sustainability, tourism, and agritourism, to then get field data form direct observation in two communities, and the execution of surveys to a sample of 87 families. First results make evidence of the potential these places have on agritourism, but the nonexistence of administrative management, and the lack of associative work do not allow them getting a better benefit from their economic activities. The proposed model promotes the socialization, association, planification and the agritourism processes as the basis to lead agritourism in rural communities to sustainable development.

Keywords: Sustainable development, management, community, rurality, tourism, agritourism.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

El desarrollo de la actividad agrícola, que, por muchos años, se ha mantenido en el Ecuador, ha permitido la existencia de una gran cantidad de comunidades¹ en el área rural, las cuales centran sus actividades de supervivencia en la agricultura y crianza de animales. Esto se debe a la oportunidad que las familias han visto en el trabajo en el campo, donde mantienen una vida lejos de la complejidad urbana, dentro de comunidades rurales. Sin embargo, esta vida alejada de las metrópolis, si bien es cierto importante para la oferta de productos primarios del país, no ha permitido el desarrollo de estas zonas, consideradas por esta razón destino obligatorio de las ayudas gubernamentales y no gubernamentales.

Las ayudas direccionadas a las comunidades son usualmente de carácter económico, fortalecimiento cognitivo e institucional, tecnificación, entre otros, que han solucionado varios problemas de manera momentánea, y mayormente de forma, es decir, relacionados con aspectos de infraestructura, o elementos cognitivos repetitivos, sin seguimiento, que no benefician el desarrollo sostenible de las comunidades en cuanto a su administración, operación, finanzas o cuidado ambiental. Lo indicado, ha

¹ El presente estudio considera como comunidad rural a los grupos poblacionales que habitan fuera del perímetro urbano, que comparten ciertos intereses comunes y que practican actividades económicas de tipo agrícola, sin considerar si estas se establecen o no sobre tierras comunales.

ocasionado una dependencia no solo en su actividad agrícola, sino también de los organismos de ayuda estatales o no gubernamentales, que no permiten alcanzar la autosuficiencia.

A pesar de que esto ocurre en el Ecuador, el autor Correa (2001) manifiesta que de manera general latinoamérica se está direccionando hacia una nueva ruralidad, la cual está definida por cambios demográficos, económicos e institucionales, sus novedosas funciones desempeñadas en la sociedad la revalorizan, y permiten una mejor interacción con lo urbano.

Piedra (2010), indica que las funciones de las comunidades rurales, a más de la agricultura, verifican la creciente importancia del empleo y de los ingresos no agrarios, que son puestos de trabajo que se crean en actividades industriales, artesanales, pequeño comercio de proximidad, turismo y servicios públicos o privados.

Lo indicado por Piedra, permite analizar que existe en la actualidad un abanico de posibilidades para el desarrollo económico de las comunidades rurales, donde si bien es cierto, la agricultura difícilmente dejará de ser su actividad principal, esta podría ser complementada por actividades que puedan funcionar a la par, generando ingresos adicionales a las comunidades. Un ejemplo de esto es la práctica de la actividad turística aprovechando la oportunidad que genera el agroturismo, es decir, aquella demanda del turista por conocer y realizar las actividades agrícolas en el sitio donde estas se desarrollan, generalmente de manera vivencial. Esto implica que el comunero no deje de realizar sus labores diarias, permitiendo únicamente la presencia o acompañamiento de turistas durante la realización de sus faenas, recibiendo un pago por esto.

Diferentes estudios realizados respecto al desarrollo turístico de la Unión Europea, (Grolleau, 1987) han permitido evidenciar que existe interés en ofertar y demandar productos de carácter agro-turístico, especialmente en países como: Suecia, donde el 20% de la oferta turística se explota en el campo, Austria con una participación del agroturismo de un 10%, Alemania

con el 8%, Holanda con un 8%, el Reino Unido también 8% y Francia con el 4%. Estos estudios justifican el interés por el agroturismo debido a la separación que ha tenido la población del campo por diversas causas, lo cual hace atractiva la visita esporádica para la práctica de diferentes actividades (Sayadi & Calatrava, 2001).

En Latinoamérica, esta actividad turística crece aceleradamente (Ludeña Zuleta, 2007). A esto, González (2012) manifiesta que se incrementa la preocupación respecto al detrimento de las condiciones de vida de la población que reside en los espacios rurales, lo cual ha ocasionado varias propuestas de estrategias que permitan su desarrollo. El autor indica que el Turismo Rural es parte de las estrategias que podrían fomentar desarrollo sostenible en las zonas rurales.

En Ecuador, las comunidades rurales, es decir aquellas que se encuentran fuera del perímetro urbano, han centrado su economía, en su gran mayoría, en actividades de carácter agrícola, entre las cuales se encuentran los cultivos de arroz, maíz, soya, cacao, banano, y la crianza de ganado vacuno, porcino, faenas avícolas, entre otras. Esto se debe, principalmente, a aspectos como: ubicación, educación, herencia de tierras, economía, u otras, que conllevan a la adopción de estas actividades como fuente de ingresos para la familia. Un ejemplo de esto es el Recinto El Abanico del Humedal Abras de Mantequilla, ubicado en el cantón Vinces, provincia de Los Ríos – Ecuador, y el Recinto La Pompeya en el cantón Urdaneta, cuya población se dedica al cultivo de arroz, maíz y variados frutos, en conjunto con la crianza de aves y la actividad pecuaria.

La importancia de la existencia de las comunidades para el resto de la sociedad se enmarca en la producción y comercialización de alimentos, es decir, aquellos productos de primera necesidad que se consumen en el hogar, los cuales muchas veces no sólo satisfacen la demanda interna, sino también que afectan positivamente la balanza comercial del país, gracias a que permiten aumentar el volumen de la oferta exportable. Con lo indicado se puede concluir, que la existencia de las comunidades agrícolas es de vital

importancia para la sociedad, dada la necesidad de los productos resultantes de sus actividades en el campo.

Sin embargo, a pesar de la importancia económica de las comunidades, estas en su mayoría presentan características muy negativas, con respecto a los índices de necesidades básicas insatisfechas (NBI), muchas veces, por debajo del promedio de sus naciones. Es decir, a lo largo de los años, gran parte de las comunidades no han podido mejorar su calidad de vida mediante sus actividades agrícolas, lo cual se puede evidenciar en variables como: educación, nivel socioeconómico, tecnificación o modernización de sus actividades, servicios básicos, entre otras, las cuales demuestran niveles por debajo de lo recomendado.

Uno de los problemas por el que se da la situación evidenciada, es que las familias no han podido diversificar sus actividades fuera de lo agrícola, lo cual ha limitado de gran manera sus posibilidades de obtener ingresos adicionales. A esta limitante se añade la falta de asociatividad u organización y recursos, que evitan desarrollar una gestión administrativa² direccionada hacia la superación de la comunidad y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

La actividad turística es considerada hoy en día una fuente de ingresos que puede ser sostenible y sustentable si se toman las acciones necesarias tanto a nivel de: personas, recursos turísticos, atractivos turísticos, productos turísticos y promoción turística. El Plan Estratégico para el Desarrollo del Turismo Sostenible en el Ecuador (PLANDETUR 2020) indica, por ejemplo, respecto al turismo de Naturaleza que: *“el Ecuador tiene una posición privilegiada para desarrollar el turismo sostenible gracias a su mega diversidad, indicando además que, según datos publicados por Conservación Internacional, se estima que solo 17 países en el planeta*

² Es importante aclarar que el presente estudio considera a la administración como la actividad que garantiza a la adecuada ejecución de las funciones básicas de la empresa, mientras que la gestión se presenta con un enfoque de diseño y ejecución de estrategia que procuren el alcance de los objetivos organizacionales gracias a una óptima administración.

están dentro de esta categoría y estos albergan entre el 60% y el 70% de la biodiversidad del planeta”.

Dada la característica rural y de economía de base agrícola de las comunidades, se han buscado formas de dinamizar sus fuentes de ingresos integrando el turismo a su cartera de actividades, sin embargo, a pesar de los esfuerzos, no se ha podido evidenciar que esto haya dado sus frutos y que las comunidades vean en el turismo una fuente principal o complementaria de ingresos. El agroturismo es la denominación que se le ha dado a las actividades realizadas en zonas donde los recursos agrícolas son protagonistas.

El PLANDETUR 2020 identifica como productos potenciales dentro de la Costa Sur, los siguientes temas: *“Tiene amplio potencial para el desarrollo de productos en la línea de Turismo Cultural, científico, académico, voluntario y educativo, Ecoturismo y Turismo de Naturaleza”.*

A nivel de PLANDETUR 2020, se reconoce al agroturismo o turismo de naturaleza como un producto turístico, sin embargo, el mismo no ha sido desarrollado a plenitud, evidenciando incluso, que, a la fecha de realización del presente estudio, no existe una reglamentación formal que dirija las actividades agroturísticas en Ecuador, sin embargo, la Ley de Turismo vigente (2002) determina que es deber del ente rector, Ministerio de Turismo, elaborar normas técnicas para los productos turísticos.

Las comunidades agrícolas de Los Ríos han estado inmersas en varios planes de desarrollo que han buscado mejorar la calidad de vida de las familias, y disminuir los índices de NBI que en ellas se registran. Aspectos como la donación de material vegetativo, creación de bancos comunales, capacitación en materia agrícola, donación de especies avícolas, porcinas, y piscícolas con fines de crianza y comercialización, alimento balanceados, capacitación, pautas para organización turística, participación en ferias agrícolas y turísticas, son entre muchas las ayudas que las organizaciones de carácter agrícola de Los Ríos han recibido por varios años de parte de

instituciones estatales e incluso privadas. Sin embargo, todas estas ayudas, no han rendido los resultados deseados debido a aspectos relacionados con inexistencia de objetivos a seguir, lo cual denota la inexistencia de una base de trabajo planificado, no se establecen procesos formales para el desarrollo de sus actividades, y tampoco se motiva la mejora continua de sus labores cotidianas.

De continuar las comunidades agrícolas del Ecuador desarrollando sus actividades de manera informal y de no plantearse y aplicarse una solución a esto, el agroturismo no se desarrollaría de forma sostenible, con lo cual no existiría contribución a la economía de las familias que forman parte del grupo de estudio, manteniendo estas un nivel de calidad de vida, bajo, sin fuentes de ingresos adicionales.

1.2. Formulación del problema

La situación problemática establecida motiva a la formulación de la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera la gestión administrativa comunitaria incidiría en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícolas en la provincia de Los Ríos?

1.2.1. Sistematización del problema

- ¿Cómo incide la gestión por objetivos en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos?
- ¿De qué manera la gestión por procesos influye en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos?

- ¿De qué manera la gestión administrativa basada en el mejoramiento continuo de sus procesos y actividades influye en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos?

1.3. Justificación Teórica

La bibliografía existente en el campo de la administración es extensa, y generalmente la misma presenta aspectos teóricos que pueden ser llevados a la práctica dentro del mundo empresarial u organizacional en general, debido a que en definitiva, ese es uno de los principales objetivos del estudio de la administración, ejecutar lo aprendido en cuanto a: liderazgo, planificación, organización, dirección, control, mejoramiento, entre otros elementos administrativos, que presentan cierto estándar en la actualidad.

Sin embargo, a pesar de la adaptabilidad de los modelos administrativos existentes, muchas veces al punto de presentarse incluso normativas internacionales globalmente aceptadas, estos pueden no generar los resultados esperados, o no ser adecuados para determinada organización. Ejemplo de esto, es el caso de las comunidades rurales de carácter agrícola, objeto del presente estudio, donde a pesar de muchas veces existir una figura asociativa formal, estas no alcanzan sostenibilidad en el tiempo.

La presente investigación estudia los modelos administrativos existentes, y analiza el grado de adaptabilidad de estos en las comunidades rurales de carácter agrícola, ya que la figura organizacional dentro de la cual estas desempeñan sus actividades presenta amplia diferencia con el entorno empresarial habitual, teniendo que analizar elementos básicos como: nivel de preparación de los comuneros, grado de asociatividad, compromiso, responsabilidad, distribución de responsabilidades, organización financiera, entre otros, que en conjunto determinan el éxito de un modelo administrativo direccionado a esta población.

De no realizarse este tipo de estudio, se continuaría generando acciones direccionadas a mejorar la calidad de vida de las comunidades indefinidamente, con reducidas posibilidades de alcanzar un modelo administrativo exitoso, mediante el cual estas alcancen y garanticen por si mismas su sostenibilidad integral en el tiempo. Es decir, los recursos destinados a estas comunidades serían consideradas un gasto, más no una inversión que genere comunidades autosostenibles, indiferente de la actividad económica que estas ejecuten.

1.4. Justificación Práctica

El desarrollo de la presente investigación permitiría profundizar en la causa de la falta de gestión administrativa de las comunidades, y el por qué estas no diversifican sus actividades económicas permitiendo plantear soluciones de fondo que conlleven a la mejora de la calidad de vida de quienes la integran.

La integración del turismo como actividad adicional, generadora de riqueza, permitiría mantener el desarrollo de sus actividades cotidianas, con la simple adición de un modelo de gestión administrativo que permita diseñar circuitos o actividades turísticas en torno a sus quehaceres agrícolas, ejecutando dos actividades que se complementen una con otra y generen un valor agregado a la vez, dando además las herramientas cognitivas necesarias para la preservación de los circuitos generados.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la manera como la gestión administrativa comunitaria incide en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícolas en la provincia de Los Ríos.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar la incidencia de la gestión por objetivos en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos.
- Establecer la influencia que tendrían la gestión por procesos en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos.
- Determinar la influencia de la gestión administrativa basada en el mejoramiento continuo sobre la sostenibilidad del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

La gestión administrativa comunitaria incide positivamente en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos.

1.6.2. Hipótesis específicas

- La gestión por objetivos incide en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos, dado que permite planificar las acciones de acuerdo con metas previamente establecidas, impulsando un direccionamiento común a las actividades y procesos a desarrollar.
- La gestión por procesos influye en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los

Ríos, mediante la organización y formalización de sus procesos y actividades de tal manera que estos pueden ser realizados y controlados óptimamente.

- La gestión administrativa basada en el mejoramiento continuo influye sobre la sostenibilidad del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos, debido a que esta motiva la búsqueda constante de la calidad en todas sus actividades y procesos.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación

La gestión administrativa analizada rápidamente mediante una separación de palabras, puede ser estudiada desde dos puntos de partida: el origen de la administración como tal, retrocediendo hasta el momento de la creación del mismo hombre, o desde un punto mucho más adelante en el tiempo, cuando la administración pasó a consolidarse como gestión, la cual se fortaleció añadiéndole aspectos en torno al término calidad, que contiene variables integrales que van desde los objetivos, pasan por los procesos, generan controles, miden el desempeño mediante indicadores, se preocupan de fortalecer y motivar a su talento humano, retroalimentan y mejoran continuamente, buscando en conjunto y de manera incesante alcanzar a aquella utopía llamada calidad. Es decir, si bien es cierto ambas palabras pueden ser muchas veces, principalmente en la práctica, consideradas sinónimos, el origen y la historia de cada una es evidencia de sus diferencias.

Con el fin de tener una base epistemológica sólida, es importante analizar a la administración en su total amplitud, es decir llevarla desde sus inicios, en la creación, hasta su evolución en lo que hasta la fecha de elaboración de la presente investigación se conoce como gestión de la calidad, donde mantiene el mismo fondo, pero con cambios de forma importantes, que le

permiten adaptarse a las realidades actuales de las organizaciones en el mundo.

La Administración, analizando las palabras de Drucker (1954): “es la actividad más importante de nuestra sociedad”, y se añade que con seguridad lo ha sido de forma inconsciente desde la prehistoria, donde el hombre primitivo tenía que organizar sus actividades de caza, pesca, recolección de plantas y frutos, para sobrevivir, incluso establecer decisiones en su estado de nómada que benefician al grupo. Hacia dónde dirigirse, por qué hacerlo, cuál es el riesgo, pudieron ser entre muchos, aspectos a considerar empíricamente por el hombre primitivo antes de partir de un sitio a otro. Es decir, la necesidad de organizarse formó parte del hombre desde siempre, y lo acompañó en su evolución, adaptándose a su realidad y buscando dar solución satisfactoria a sus necesidades.

En el sedentarismo, por ejemplo, el hombre tuvo que afianzar sus cualidades de administrador, sin la ayuda de investigaciones o teorías donde pueda encontrar modelos aplicables a su realidad, es decir actuó de manera empírica, probando, equivocándose, probando otra vez, hasta obtener el resultado deseado en determinado tema. Un techo, una choza, la siembra, la cosecha, la preparación de alimentos, las herramientas de caza y protección contra depredadores, la vestimenta para evitar el frío, el establecimiento de funciones, quién cazaba, quién preparaba los alimentos, entre otros, eran temas que nacían de una necesidad o problema sobre el cual se llevaban a cabo acciones, se realizaban pruebas, se retroalimentaba, se obtenían los resultados, y luego incluso se mejoraba ante una realidad más compleja. El hombre primitivo administraba.

Fue desde la creación, ante las múltiples y complejas situaciones por las cuales ha tenido que pasar el hombre, que el campo administrativo ha ido y seguramente seguirá evolucionando con el pasar del tiempo.

La historia relata que entre los primeros que aportaron a la administración estaba el filósofo Sócrates (470-399 a. C.), quien establecía la idea de que

era necesario conocerse a uno mismo para poder apreciar y entender las diferentes situaciones de la vida. Hablaba de la administración y su universalidad. Es decir, aterrizando el pensamiento socrático, este estipula que la persona debe conocer sus metas, fortalezas, debilidades, estar atenta a sus oportunidades y mermar la incidencia de las amenazas, mediante el conocimiento de todo lo que involucra una actividad a realizar.

Platón (427-347 a.C.), discípulo de Sócrates, evolucionó en un nuevo concepto o punto de vista, el cual estaba direccionado hacia las aptitudes naturales del hombre, con lo cual nace la especialización. Es decir, una versión antigua de la gestión del talento humano, más acorde a la fecha. Platón aportó al campo administrativo en reflexiones acerca de temas como la administración pública, donde realiza una propuesta de clasificación de los gobiernos: Aristocracia: Gobierno de la nobleza o clase alta; Oligarquía: Gobierno de una sola clase social; Timarquía: Gobierno de los que cobran rentas; Democracia: Gobierno del pueblo; Tiranía: Gobierno de una sola persona.

Platón está de acuerdo además con que la administración no era un hecho actual que nacía en su época, establecía que aspectos como la planificación ya eran notorios en la antigüedad, ya que esta ha sido una necesidad de las sociedades que ha evolucionado con el tiempo.

Aristóteles (484-322 a.C.), discípulo de Platón y maestro de Alejandro Magno, se enfocó en generar los criterios de organización, que permitan desarrollar aún más su estudio. Todos sus estudios, que fueron direccionados hacia varios campos, buscaban fundamentar el conocimiento mediante la experiencia.

Grandes civilizaciones del pasado demuestran la gran habilidad administrativa de las personas: los faraones egipcios, Alejandro Magno gran conquistador Macedónico, el desarrollo Inca, los conocimientos Mayas, los conquistadores ante el sometimiento de las tribus de América, el gran desarrollo de la antigua civilización China, el magno Imperio Romano, los

reinados en varios sectores de la Europa antigua, son solo algunos ejemplos importantes sobre la necesidad de la administración, donde el liderazgo sobre las personas y el manejo adecuado de la organización afectaban el desenvolvimiento de determinado grupo humano y su perdurabilidad en el tiempo. En esos tiempos la comunicación interna y externa al grupo humano comenzó a ser importante, debido a las primeras transacciones comerciales, el trueque, el nacimiento de medios de transportes como el marítimo, la domesticación de animales como los caballos, etc. Todo esto iniciaba de la mano de aspectos administrativos básicos intrínsecos en el hombre.

Como la historia permite analizar, hubo aspectos y prácticas administrativas importantes desarrollándose mucho antes de estudio científico en varias partes del mundo. Sin embargo, de acuerdo con estudios de Paniagua (2005), la administración como tal pasa a ser objeto de estudio una vez que inicia el movimiento de intelectuales y administradores alemanes y austriacos al cual se conoció como Cameralismo. Este grupo inició actividades en 1550 teniendo su auge en el siglo XVIII.

Este movimiento realizó estudios acerca de los principios de la tecnología administrativa, desarrollando aspectos como la especialización de funciones, la necesidad de adiestramiento y de la selección de personal. En Alemania y Austria realizaron trabajos en beneficio de los gobiernos, mejorando y reduciendo los procedimientos legales y los trámites administrativos. El movimiento cameralista se ocupó entonces de garantizar personal competente y optimizar los procedimientos administrativos. Mediante estudios de las diferentes realidades de las organizaciones.

De acuerdo con Paniagua (2005), existieron aportes importantes también provenientes de otros movimientos, como el de derecho administrativo, el cual inicia acciones una vez iniciada la Revolución Francesa; aportes además provenientes de los gobiernos, donde los administradores públicos iniciaron la generación actividades enfocadas en la previsión dejando a un lado la improvisación por medio de métodos científicos direccionados hacia la racionalidad administrativa.

Con estos aportes, y ante la necesidad de profundizar en temas administrativos ante las necesidades presentes en las organizaciones, surge a principios del siglo XX lo que se conoció como la Moderna Teoría de la Administración, como resultado además del trabajo de dos movimientos: por un lado la Administración Científica, y por otro la Administración General e Industrial, estudios de autores considerados hasta hoy como los padres de la administración moderna: Frederick Taylor y Henry Fayol respectivamente.

A pesar de haber realizado sus trabajos en diferentes sitios, Taylor en Estados Unidos y Fayol en Francia, ambos coincidieron al expresar que “existen principios administrativos que pueden ser enseñados y aprendidos”.

A partir de las obras de ambos autores, el estudio de la administración tomó fuerza y velocidad, con una amplia corriente literaria que no ha parado de desarrollarse y generar aportes significativos tanto teóricos como prácticos.

2.2. Antecedentes del problema

Los antecedentes del problema están conformados por aquellos trabajos investigativos que se enmarcan en el estudio del desarrollo sostenible del agroturismo dada una gestión administrativa comunitaria.

Dieckow (2007) en su tesis doctoral titulada: Factores de gestión claves para la incursión, continuidad y éxito en el agroturismo en Misiones, Argentina, plantea como problema de investigación que la actividad de Agroturismo en Misiones no se desarrolla debido al desconocimiento de la gestión empresarial, actitud emprendedora y a la dificultad personal y operativa para pasar desde la actividad primaria a la prestación de servicios. Ante este problema el autor establece como hipótesis que “la actividad de Agroturismo en Misiones no puede ni debe ser adoptada por todos (o cualquiera de) los productores rurales; debido principalmente al desconocimiento de la gestión empresarial, actitud emprendedora y a la dificultad personal y operativa para pasar desde la actividad primaria a la prestación de servicios (atención

directa a clientes), más que por las características de oferta del establecimiento”.

La metodología de investigación aplicada por Dieckow (2007) es de tipo cuali-cuantitativa y hace uso de instrumentos como la lista de observación, cuestionario de entrevista, y el cuestionario de encuesta. La población de estudio alcanzó nueve oferentes de agroturismo, treinta productores que abandonaron la actividad y 110 productores agrícolas, de quienes resultó una muestra compuesta por tres productores que abandonaron la actividad, y toda la población de oferentes y productores agrícolas. Al final del trabajo investigativo el autor valida la hipótesis.

El trabajo doctoral de Dieckow (2007) influye en el presente trabajo de investigación debido a la profunda investigación en cuanto a aspectos de incursión, continuidad y éxito del agroturismo, en una zona donde las comunidades presentan problemas similares a la población de estudio.

Otro trabajo investigativo revisado fue el elaborado por Ayuso (2003), el cual se titula: Gestión Sostenible de la Industria Turística: Retórica y práctica en el sector hotelero español. La autora identifica como problema de estudio la existencia de un modelo insostenible en el desarrollo turístico español, donde se genera un desarrollo extensivo que se fundamenta en el aumento progresivo de los visitantes, donde se priorizan los beneficios cortoplacistas, el diseño de una oferta similar, reducida oferta de productos culturales y tradiciones locales, y una fuerte afectación al medio ambiente.

Ante este problema, Ayuso (2003) plantea como hipótesis que la creación o aumento del entendimiento de la interpretación del concepto del turismo sostenible mediante instrumentos voluntarios, y la experiencia de su aplicación en el mundo empresarial permitirá un desarrollo que perdure turísticamente en el tiempo. La autora establece una investigación mayormente cualitativa donde hace uso de instrumentos como la observación, y el cuestionario de entrevista. La población de estudio estuvo compuesta por representantes de la industria hotelera privada y actores

estatales, tomando como muestra de estudio a 30 actores del sector privado y 20 actores del sector público. Al final de la investigación la autora valida la hipótesis de estudio.

Ayuso (2003), con su tesis doctoral, permite tener un acercamiento hacia aquellos instrumentos voluntarios que permiten tener sostenibilidad en el campo turístico, garantizando la perdurabilidad de las empresas dedicadas a esta actividad.

El trabajo doctoral titulado: *Tourism development in peripheral areas. Processes of Local Innovation and Change in Northern Sweden*. (Desarrollo Turístico en áreas circundantes. Proceso de Innovación y Cambio Local en el Norte de Suecia), de la autoría de Brouder (2013) fue revisado debido a que plantea información importante respecto al desarrollo turístico en zonas rurales. El autor evidencia como problema que no existe investigación acerca del desarrollo o emprendimiento turístico, en zonas donde el turismo es relativamente nuevo, a pesar de su potencial, como es el caso de las zonas rurales o alejadas de las ciudades en el norte de Europa. La investigación presentó como hipótesis que la evolución del turismo en áreas rurales es igual a la producción y reproducción del conocimiento específico de un sector y su utilización en otro, lo cual direcciona al cambio positivo en el desarrollo económico de las regiones en el largo plazo.

Brouder (2013) plantea como instrumentos de investigación a las entrevistas presenciales, y entrevistas vía web. Para esto establece como población de estudio a la industria turística de una municipalidad al norte de Suecia, y firmas de turismo en Norrbotten County, de las cuales obtiene una muestra de 140 empresas turísticas. Al finalizar la investigación el autor valida que es necesario replicar conocimiento en las zonas rurales donde el turismo no ha sido desarrollado.

Brouder (2013) presenta un trabajo doctoral basado en la realidad del sector rural de Europa del norte, el cual permite tener una idea de la tendencia que

lleva el turismo comunitario en ese continente con amplia experiencia en la actividad.

Sayadi y Calatrava (2001), autores del artículo científico titulado: “Agroturismo y desarrollo rural: situación actual, potencial y estrategias en zonas de montaña del sureste español”, buscan plantear con su investigación soluciones respecto a la reducida tasa de actividades agrícolas en el turismo que se llevan a cabo en zonas rurales de España. Los autores plantean como hipótesis que lo que provoca el poco volumen de actividades agroturísticas en la oferta es la poca demanda, debido al hecho de la proximidad en el tiempo de los orígenes rurales de gran parte de las familias urbanas de España que no muestran interés; los autores recalcan además el hecho de que la oferta no se define o estructura adecuadamente y que los agricultores no tienen suficiente información ni motivación por ejecutar la actividad turística. La investigación llevada a cabo es de tipo: cualitativa y los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de encuesta a visitantes y agricultores, y la entrevista. La población de estudio estuvo dada por 5.068 habitantes del sector, de los cuales se obtuvo una muestra de 162 habitantes y 82 agricultores. Al final los autores confirman su hipótesis y plantean sugerencias sobre la misma.

Sayadi y Calatrava (2001), mediante su artículo científico, contribuyen al presente trabajo de investigación debido al direccionamiento administrativo dirigido a la demanda y oferta existente, lo cual permite tener una visión sobre el comportamiento del mercado agroturístico en un contexto general.

Autores como Bote (1981) y Calatrava (1981) consideran que poco se ha investigado en torno al agroturismo, y en países como España los trabajos se han centrado en el turismo rural, lo cual coincide con investigaciones en Sudamérica, es decir se ha atendido el tema de manera general, desde el punto de vista rural que muchas veces incluye el elemento agrícola, pero no ha habido mucho enfoque preciso al respecto.

2.3. Bases teóricas

El presente epígrafe contiene información bibliográfica enmarcada en las variables de estudio, con el fin de establecer bases teóricas sólidas, que direccionen adecuadamente el presente documento investigativo.

2.3.1. La gestión administrativa

Antes de profundizar en la gestión administrativa y establecer su incidencia o importancia en las organizaciones comunitarias del sector rural y específicamente en aquellas dedicadas a actividades agrícolas, es necesario plantear claramente la definición de comunidad y las empresas u organizaciones comunitarias. A continuación, se presentan puntos de vista de diversos autores:

Se define como comunidad, de acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (RAE) al grupo de personas que se vinculan por características o intereses en común.

Las empresas u organizaciones de tipo comunitarias son definidas por Duque como el núcleo económico donde se desarrolla la producción o se realiza el intercambio de los bienes que se producen, es decir estas pueden ser empresas que organizan la producción, y empresas que llevan a cabo la distribución o el consumo de los productos.

Duque considera que la denominación de comunitaria se debe a que el beneficio empresarial es ocasionado gracias al esfuerzo de un conjunto de individuos en los aspectos constitutivos, capital y trabajo, quienes también forman parte activa de una dirección conjunta, donde cada uno tiene responsabilidades distribuidas de manera racional y equitativa, aportando al beneficio de la comunidad.

Ahora bien, habiendo aclarado estos conceptos, es importante también recordar un poco respecto a los conceptos de la administración y las teorías

de precursores del pensamiento administrativo, de quienes se derivan luego las actuales tendencias y métodos de gestión adaptables a las diferentes formas de organización.

La teoría científica de la administración presente importantes exponentes como:

Smith (1776) planteaba sugerencias respecto a la administración en torno a la división del trabajo, donde las organizaciones establecían actividades a sus empleados de acuerdo a su especialización y las necesidades que surgieran en la empresa.

Taylor (1911) en su libro Los Principios de la Administración Científica define a la administración como una ciencia que se basa en principios, reglas, y leyes claramente definidas que le sirven de cimientos. Taylor indica además que los principios son aplicables a todo tipo de actividades humanas, ya sean personales o empresariales.

Gantt (1919) tuvo un importante aporte en la administración científica especialmente en cuanto a su percepción de la administración como una ciencia que debe procurar organizar cada una de las actividades de la empresa, siendo su más significativo aporte la Carta de Gantt, la cual permite organizar las tareas, establecer tiempos, y controlar su ejecución.

En la teoría clásica de la administración participaron autores como:

Para Fayol (1916) administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar, y controlar. El autor establece funciones para las empresas, indiferente de su tamaño: operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y administrativas. Estas seis funciones representan una de las más importantes contribuciones de Fayol, quien indicaba que eran flexibles, y adaptables a las necesidades de las instituciones.

Las funciones del autor se complementaron con sus catorce principios: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al interés general, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, la unión del personal, los cuales aportan a la evolución de la materia.

Weber (1920) presentaba en su trabajo respecto a la administración, que está debería definir una jerarquía, donde se establezcan conceptos, reglas, normas y procedimientos formales, documentados, y dirigidos a aportar al desarrollo organizacional. El autor mantenía un enfoque gerencial centralizado y autoritario. Su estilo gerencial y técnica administrativa se fundamentaban en la centralización y en el autoritarismo, y se asentaba sobre la base de evaluaciones de desempeño a sus empleados.

La administración desde un enfoque en las relaciones humanas o conductista:

Bell (1947), escribe sobre Elton Mayo, a quien se conoció como padre en el enfoque de sistemas sociales de las organizaciones y la administración, quien aportó también significativamente a las ciencias administrativas, principalmente con su idea de realizar una modificación al modelo mecánico del comportamiento organizacional, con el fin de implantar un nuevo modelo donde los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos de las personas, sean consideradas de mayor importancia. Mayo manifestó que el ser humano no puede ser considerado una máquina, y que al incentivarlo este podría rendir más y mejor en el trabajo.

El aporte de Maslow (2005) a la administración de las personas, fue muy importante, dado que la pirámide de las necesidades básicas establecía la manera como las personas están apegadas a determinadas necesidades y cuál es el objetivo final de las mismas, el cual debe ser un compromiso de las organizaciones el contribuir al escalamiento de sus trabajadores hacia su realización. Aspectos como las necesidades fisiológicas, de seguridad,

aceptación social, la autoconfianza y la autorrealización son explicados en la pirámide de Maslow.

Respecto a la teoría conductista de la administración Herzberg establece que la motivación es un elemento esencial del personal dentro de una organización, siendo necesario analizar los detonantes de su motivación o desmotivación. El autor manifestó que tomar atención en aspectos relacionados a la manera como el empleado se siente dentro de la empresa, elevarán su motivación, existiendo incluso una relación directa entre la motivación y la higiene, así como otros factores extrínsecos e intrínsecos que elevan o disminuyen la motivación.

Los conceptos presentados por los diferentes actores de las escuelas del pensamiento administrativo tienen gran relación con la definición de gestión administrativa comunitaria. Para esto se toma lo expuesto por la institución CARE Internacional-Avina (2012), organización con amplia experiencia en trabajo con comunidades, cuando indica que es una gestión que nace o se presenta en las organizaciones sociales comunitarias, las cuales *“son la red de articulación de las relaciones sociales en un grupo o comunidad determinados”*.

Al ser la organización comunitaria, muchas veces, de gran importancia para la supervivencia de un grupo social o comunidad, la organización CARE expone que la gestión permite profundizar la participación de los miembros de una comunidad, enfocando acciones hacia su desarrollo futuro. Siendo así, se define la gestión comunitaria como una gerencia que se manifiesta en una organización o empresa de carácter social.

Para White (1982) la gestión por la comunidad puede ser interpretada de diferentes maneras, por un lado, como el aprovisionamiento de trabajo gratuito de la comunidad atendiendo a proyectos estatales, y por otro la propensión de actividades encaminadas a su desarrollo autónomo.

Por su parte Lammerink et al., (1995), manifiestan además que la comunidad debe interactuar con las instituciones públicas y privadas de tal manera que su gestión pueda tener un mejor alcance y variar considerablemente. A esto se puede añadir que la gestión administrativa comunitaria, es una forma de administración adaptada a la realidad y necesidad organizacional de las comunidades, y direccionada a la consecución de objetivos comunes encaminados a mejorar la calidad de vida de las familias que la componen.

Como se pudo conocer en el primer capítulo del presente documento, uno de los problemas existentes en las comunidades rurales objeto de estudio es la escasa o incluso inexistente planificación previo a la ejecución de sus diferentes actividades, de la misma manera se plantean inconvenientes relacionados con la organización, dirección, y control de las actividades, e incluso no se evidencian procesos de mejora continua que les permitan asegurar un desarrollo sostenible en el tiempo.

Dado esto, a continuación, se presenta un estudio bibliográfico respecto a estos problemas, con el fin de profundizar y rescatar teorías y estudios que permitan direccionar de forma adecuada la propuesta de solución final.

2.3.1.1. La Planificación

Fayol (1916), considerado uno de los padres de la administración debido a su teoría clásica, donde destaca su constante búsqueda por la eficiencia en las organizaciones mediante sus aportes investigativos de gran valor teórico y práctico, planteó funciones para la administración, las cuales son adaptables a cualquier tipo de empresa, y que han sido, hasta ahora, la base para el desarrollo de otras teorías.

Las funciones planteadas por Fayol (1916) comprenden: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control.

La planificación es el inicio de todo proceso o actividad. Fayol (1916) indicaba que planear responde a la prevención o visualización de un evento futuro y el trazo del respectivo programa de acción sobre este.

Por otro lado, muchos años después de la conceptualización de la planificación presentada por Fayol, los autores Robbins y Coulter (2005) indican que *“el término planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas, y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización”*; a esto los autores añaden que: *“se ocupa tanto de fines como de los medios”*.

Como se puede observar, se evidencia el aporte de Fayol al concepto de Robbins y Coulter (2005), quienes le dan un ligero, pero importante cambio, al plantear como inicio de la planificación, el establecimiento de metas, es decir, preguntarse ¿qué se desea lograr?, para luego establecer cómo y cuándo hacerlo, mediante la respectiva planificación.

Robbins y Coulter (2005) manifiestan además, que si bien es cierto la planificación es necesaria en una organización, ya que reduce el riesgo, la misma presenta aspectos negativos sobre los cuales hay que tener cuidado: rigidez, sustitución de la creatividad y la intuición, no hay enfoque en la supervivencia del mañana, entre otros. Es necesario entonces planificar, pero permitiendo dinamismo y flexibilidad en aquellos puntos donde sea necesario.

La planificación para ser efectiva requiere de la interacción de varios elementos, sobre los cuales existe coincidencia de autores como: Robbins y Coulter (2005), Bateman y Snell (2009), Robbins y DeCenzo (2008), Hernández (2012), quienes establecen como elementos a: la meta y el objetivo, los planes, las estrategias, el programa, las políticas, las reglas, los procedimientos, y el presupuesto.

Estos elementos deben estar correlacionados y deben ser conocidos por el personal de la empresa, quienes a su vez conocen sus responsabilidades y

funciones dentro de estos elementos y trabajan en torno a metas específicas previamente fijadas en la planificación, las cuales aportan a su vez a las metas generales.

2.3.1.2. La Organización

Fayol (1916) indicaba que la organización es una función de la administración dedicada a *“construir una estructura, tanto material como humana, del emprendimiento a llevar a cabo”*. La importancia de esta estructura es que es el motor que permite ejecutar lo planificado.

El autor manifestaba que organizar implica establecer responsabilidades, funciones, mandos, jerarquías, que hagan fáciles aspectos como la toma de decisiones. Fayol (1916) sugiere la integración de procesos de selección y evaluación, los mismos que deben estar complementados por entrenamiento gerencial, de tal forma que se asegure un correcto funcionamiento de la organización.

Fayol (1916) establece que la importancia del accionar de quien gerencia la organización recae en 15 responsabilidades:

- a. Procurar que el plan de acción se prepare de una manera madura y se ejecute de forma firme.
- b. Velar por que el organismo social y el material estén relacionados con el objeto, los recursos y las necesidades de la organización.
- c. Implementar una dirección que se caracterice por ser única y competente.
- d. Ejecutar actividades, y esfuerzos de manera coordinada.
- e. Tomar decisiones que tengan claridad y sean precisas.
- f. Aportar a un adecuado reclutamiento de talento humano.
- g. Establecer las funciones con claridad.
- h. Motivar a tener iniciativa y a ser responsable.
- i. Procurar que las remuneraciones sean equitativas.
- j. Sancionar las faltas y las equivocaciones u errores.

- k. Control disciplinario.
- l. Garantizar que los intereses particulares estén enfocados al interés de la organización.
- m. Concentrarse en la unidad de mando.
- n. Supervisar el orden material y el orden social.
- o. Mantener todo controlado.

2.3.1.3. La Dirección

Esta tercera función de la administración planteada inicialmente por Fayol (1916) tiene como propósito ejercer guía y orientación al recurso humano de la empresa. La dirección se presenta acto seguido a la planificación y organización, ya que se requiere de la puesta en marcha de lo planificado mediante los recursos materiales y humanos organizados.

La dirección tiene como meta el cumplimiento de los objetivos planificados, por medio del alto rendimiento de sus dirigidos (empleados) en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos globales

Fayol (1916) establecía que la dirección permite: *“el encaminamiento de los esfuerzos de los empleados hacia una meta en común”* y la *“subordinación de los intereses del grupo de trabajadores a los intereses de la empresa”*.

2.3.1.4. La Coordinación

La coordinación es el punto en el cual se busca un equilibrio entre las actividades planteadas, los recursos disponibles para su ejecución y la adecuada dirección sobre el todo. Es así como Fayol (1916) define a la coordinación como *“la unión de actividades y energías en forma armónica”*, dado que es necesario el desarrollo de acciones que integren los procesos unos con otros, y garanticen un flujo de información apropiada.

La coordinación implica que todos los departamentos o áreas en una organización estén conscientes de que son clientes internos, quienes requieren de servicios y productos a la interna, que estén adecuadamente

desarrollados y en los tiempos correctos, para satisfacer sus necesidades, y poder así satisfacer a alguien más.

2.3.1.5. El Control

Para Fayol (1916), el control o verificación busca evidenciar que se realice lo planificado con el fin de asegurar el cumplimiento posterior de las metas.

Asegurar que la planificación, organización, dirección y coordinación se están llevando a cabo correctamente, requiere de un control constante, que evidencie inconvenientes cuya incidencia pueda ser prevenida a tiempo o corregida. Fayol (1916) consideraba que las funciones de inspección debían ser independientes de las de producción u operación. Además, indicaba que era necesaria la existencia de departamentos staff independientes e imparciales que lleven a cargo este control.

2.3.2. Modelos de gestión administrativa

2.3.2.1. Gestión por objetivos

La gestión o administración por objetivos APO (Drucker, 1954), surge atendiendo la necesidad de evaluar o realizar controles de desempeño al interior de las organizaciones, con lo cual nacen lo que también se conoce como administración por resultados.

Drucker (1954) planteó que la dirección por objetivos está basada en definir las áreas o procesos claves de una organización para luego establecer retos y evaluar resultados.

Por su parte Humble (1975) define a la APO como *“Un sistema dinámico que integra la necesidad de la compañía para lograr sus objetivos de utilidad y crecimiento, con la necesidad del ejecutivo para contribuir y auto desarrollarse, es un estilo demandante y beneficioso de administrar un negocio”*.

Drucker (1954) comentaba que los directivos estaban constantemente trabajando en torno a una rutina diaria, la cual no permitía tener una noción clara de la dirección de la organización. Sin embargo, es gracias a la APO que los objetivos o metas pueden ser ahora definidos y cada área puede planificar la manera como los alcanzará.

Este tipo de administración se caracteriza por establecer objetivos mediante la decisión conjunta entre los altos directivos y los niveles ejecutivos, quienes se reúnen y plantean metas respecto a los pronósticos, necesidades, o deseos de la empresa a alcanzar en un determinado periodo de tiempo.

Otra característica es que se pueden interrelacionar los objetivos planteados en cada departamento, de tal forma que todos aporten a una o varias metas generales.

Drucker (1954) manifiesta que una vez establecidos los objetivos, estos son el punto de partida para generar planes de acción direccionados al alcance de los mismos, y que permiten realizar controles durante su desarrollo. Este control a su vez retroalimenta los procesos y da la posibilidad de prevenir situaciones negativas y plantear objetivos para nuevos periodos.

La APO permite la integración de los altos mandos en las actividades de la empresa, ya que son ellos quienes plantean objetivos, aprueban planes de acción y miden el desempeño.

Es importante, siguiendo lo indicado por Drucker (1954), que los objetivos que se plantean sean medibles, cuantificables, complejos, relevantes y compatibles, escritos en números que permitan interpretar resultados. El autor indica que el objetivo es fundamentalmente una necesidad por satisfacer, pudiendo ser a corto o a largo plazo, y no deben plantearse como actividades o tareas sino más bien como resultados finales.

Benavides (2007) comenta que los objetivos deben ser socializados principalmente con el recurso humano responsable de su cumplimiento y alcance, quienes a su vez deben comprometerse con los mismos, preocuparse por su auto análisis de desempeño frente a lo establecido, y autocorregirse en los casos donde existan desviaciones de los resultados con el fin de generar una nueva orientación.

Benavides (2007) plantea que administrar por objetivos permite definir aspectos prioritarios, sobre los cuales se puede planear y generar controles, y realizar seguimiento al desempeño laboral.

Por otro lado, Odiorne (1995) le da un mayor énfasis al gerente y su superior indicando: *“el jefe y los gerentes subalternos de una organización, definen conjuntamente sus objetivos comunes, y definen las principales áreas de responsabilidad de cada individuo en función de los resultados esperados, utilizando estas mediciones como guías para operar la unidad y asesorar la contribución de cada uno de sus integrantes”*

Koontz (2007) presenta cuatro ventajas de la APO: mejorar la dirección, aclarar la organización, motivar el compromiso individual, y desarrollar controles que en realidad sean efectivos. Así mismo el autor señala desventajas como: pobre enseñanza de la cultura de la APO, mal direccionamiento para el personal encargado de definir los objetivos que a la vez genera problemas en el establecimiento de los mismos, priorización de las metas a corto plazo, riesgo de inflexibilidad.

Certo (1992) añade dos desventajas de la APO: es posible que consuma mucho tiempo en el establecimiento de los objetivos y aumento del volumen de papeleo en la organización.

A pesar de las desventajas existentes, las cuales no representan mayor problema para las organizaciones que trabajan mediante la APO, este modelo permite generar en la empresa un plan controlado direccionado hacia una o varias metas en común.

Gestión por procesos

Para entender en qué consiste la gestión por procesos se hace referencia a autores que han trabajado profundamente en el tema.

El autor Benavides (2003) define a la gestión por procesos como un esquema que colabora en la organización de esfuerzos y el uso de recursos, con el fin de alcanzar una satisfacción balanceada de todos quienes se vinculan a cada proceso de la organización.

El mismo Benavides (2003) indica que la gestión por procesos requiere la creación de relaciones coordinadas entre las partes, de tal manera que se obtengan niveles de eficacia y eficiencia óptimos donde: *“se alcancen los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados”*.

Por su parte Zaratiegui (1999) manifiesta que los procesos son quizás el aspecto con mayor importancia, y de más análisis en la gestión de las empresas que se enfocan en la innovación, principalmente en aquellas basadas en algún sistema de gestión de calidad.

De acuerdo con Benavides (2003), para identificar y diseñar procesos, es necesario primero evaluar el tipo de mercado al cual apunta la organización con sus productos o servicios, siendo para esto importante en su aplicación, la correcta definición del segmento del mercado con la finalidad de conocer sus necesidades y requerimientos tanto en productos y servicios como en el precio de los mismos.

Benavides (2003) plantea algo interesante, al indicar que los procesos parten de la identificación exacta de las necesidades de los clientes, es decir, conocer el producto o servicio final que esperan estos para así poder diseñar el o los procesos que se necesitan para lograrlo. Este enfoque primero en el cliente y luego en el diseño del proceso, es muy moderno, y va de la mano con la gran importancia que dan sistemas como el de la ISO

9001 2008 a las necesidades de los clientes como la base del diseño de los procesos y definición de las actividades de la empresa.

Zaratiegui (1999) analiza a los procesos como las herramientas que permiten el direccionamiento de la organización hacia el alcance de la calidad total, gracias a un diseño organizado y al control constante, lo cual hace que la institución mantenga un flujo controlado de actividades que puede ser fácilmente monitoreado y medido, y que sus resultados facilitan la mejora continua.

Dado que todo sistema organizacional trabaja siguiendo un flujo de proceso determinado, ya sea este formal o informal, para llevar a cabo sus actividades diarias, la gestión vendría a ser un punto importante en el antes, durante y después de determinada actividad, más aún sabiendo que cada actividad involucra diversos tipos de recursos que requieren importante atención.

2.3.2.2. *Mejoramiento continuo*

El mejoramiento continuo conocido también como Ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA) es un proceso que fue desarrollado inicialmente por Shewhart (1939) pero que con el tiempo fue socializado por Deming (1989).

Si bien es cierto existen diferentes conceptualizaciones respecto al término, estas tienen un fondo similar. A continuación, se exponen algunos conceptos:

Según la óptica de Deming (1996), la administración de la calidad total necesita de un proceso constante, al cual se denomina Mejoramiento Continuo, donde la nunca se alcanza la perfección, más bien esta es buscada indefinidamente.

Para Harrington (1992) el mejoramiento continuo puede ser conceptualizado como la mejora de un proceso, es decir, realizar un cambio para hacerlo más

efectivo, eficiente y adaptable, ahora bien, el autor indica que el cambio a realizar y cómo cambiarlo depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Kabboul (1994), define el mejoramiento continuo como *“una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado”*.

Por su parte Sullivan (1988), indica que el mejoramiento continuo es un esfuerzo para aplicar estrategias de mejora en las diferentes áreas de las organizaciones.

La Norma NTP-ISO 9000:2001, define a la mejora continua como una *“actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos”*, siendo por su parte estos requisitos la *“necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”*.

La Norma NTP-ISO 9000:2001 ha hecho referencia del Ciclo PHVA para la realización del esquema para el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad.

Esta norma establece que la gestión de mejora continua en una institución necesita de: una dirección con liderazgo, una comisión encargada de la mejora continua, formación y motivación en áreas particulares, un sistema de gestión puesto en papel y asesoría externa, además de un estudio de la situación actual, planteamiento de metas de mejoramiento, establecimiento de soluciones posibles, medición, comprobación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación, y formalización de los cambios.

Los resultados obtenidos deben ser revisados con el fin de evidenciar los procesos donde existan oportunidades de mejora. Esto debe hacerse de forma continua, estando el ciclo PHVA en movimiento constante.

A continuación, una explicación de los componentes del ciclo PHVA expuesto por Shewhart (1939) y Deming (1989):

Planificar:

Se refiere al involucramiento del recurso humano adecuado, la recopilación de datos disponibles, estar seguros de entender las necesidades de los clientes, y el estudio incansable de los procesos involucrados.

Hacer:

Es la implementación de la mejora.

Verificar:

Comprende el análisis y el despliegue de la información, determinando si fueron alcanzados los resultados planteados, y luego comprendiendo y documentando las diferencias de ser el caso, la revisión de los problemas y errores, y la retroalimentación de lo aprendido.

Actuar:

Dirigido a la incorporación de la mejora al proceso, la comunicación de la mejora a todos quienes conforman la empresa y la identificación de nuevos proyectos de mejora para atender nuevos problemas.

Existen también métodos importantes planteados por autores como Chiavenato, Harper y Lynch y Werther y Davis, que son importantes para complementar la información respecto a la gestión administrativa, y que servirán de aporte a la misma en el desarrollo de la presente investigación.

Idalberto Chiavenato

Chiavenato (1999) plantea un modelo de gestión administrativa con enfoque en el talento humano de las organizaciones, aduciendo que el accionar de las personas dentro de las empresas afecta positiva o negativamente, siendo así muy importante que exista una adecuada gestión del talento humano, y que esta se ejecute cautelosamente, manteniendo profesionalismo en

procesos básicos como el de selección, evaluación, capacitación y monitoreo.

Chiavenato (1999) establece que la gestión del talento humano tiene un carácter múltiple, al estar presente y afectar ambientes diversos. El autor plantea que para gestionar el talento humano en cada ambiente, se pueden aplicar técnicas de Administración de Recursos Humanos, ARH, como:

- Técnicas utilizadas externamente:
 - Análisis del mercado de talento humano.
 - Reclutamiento y selección.
 - Análisis de los sueldos y beneficios.
 - Gestión de las relaciones con el sindicato.
 - Vínculo con las organizaciones de formación profesional.
 - Conocimiento de las leyes laborales.
- Técnicas utilizadas internamente:
 - Estudio y caracterización de puestos de trabajo.
 - Evaluación de puestos de trabajo.
 - Entrenamiento.
 - Evaluación del desempeño.
 - Plan de carreras.
 - Plan de beneficios sociales.
 - Política salarial.
 - Higiene y seguridad.
- Técnicas respecto al talento humano:
 - De aplicación directa sobre las personas: reclutamiento, entrevista, selección, integración, evaluación de desempeño, entrenamiento, desarrollo de recursos humanos.

- De aplicación indirecta sobre las personas, a través de: puestos ocupados, planes genéricos.

Así como el modelo de Chiavenato tiene ventajas, este presenta desventajas:

- La administración de recursos humanos se enfoca en los medios y no en los objetivos.
- Gestiona personas, es decir recursos con vida, que demuestran complejidad, diversificación y son variables.
- Los recursos humanos se reparten en las distintas áreas de institución, por debajo del mando de algunos jefes o gerentes. Ante esto, todo jefe tiene responsabilidad directa sobre sus empleados.
- Tiene principalmente preocupación por alcanzar la eficiencia, sin controlar fácilmente los hechos o las situaciones que los ocasionan.
- El modelo de administración de recursos humanos se lleva a cabo en entornos indeterminados y sobre los que no se tiene suficiente control, siendo necesario que esta se acomode o adapte.
- Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complicados y particulares.
- Las organizaciones distribuyen sus recursos humanos según el centro de costo y no de acuerdo con el centro de ganancia.
- Lo dificultoso de conocer si la ARH ejecuta o no un buen trabajo es uno de sus elementos más críticos.

Happer y Lynch

El modelo de Harper y Lynch (1992) enfoca la gestión de los recursos humanos como varias acciones que se direccionan a la maximización del potencial humano a nivel individual y a nivel grupal en beneficio de lograr un adecuado desempeño y así alcanzar las metas que se han propuesto.

Los autores plantean un modelo de gestión de recursos humanos argumentado que las compañías o instituciones necesitan ciertas cantidades

de recursos humanos con determinadas calidades de desempeño, para lo cual presentan su modelo indicando que sólo una gestión correcta de recursos humanos permitirá satisfacer esa demanda, para lo cual se proponen actividades que guiarán hasta el fin.

Harper y Lynch (1992) hacen una propuesta interesante, al presentar la necesidad de talento humano como un requerimiento que debe tratarse por medio de procesos analizados y diseñados de tal manera que permitan contar con personal seleccionado y evaluado de acuerdo con lo que la empresa necesita, para así evitar mantener en el grupo de empleados a personas que resten competitividad.

Werther y Davis

Werther y Davis (1991) indican en su modelo de administración de personal, que su gestión requiere de la participación de muchas actividades interdependientes, donde cada una influye en una o más actividades, es decir van directamente relacionadas entre sí.

El modelo de Werther y Davis (1991) incluye los siguientes aspectos:

- Base y retos.
- Planificación y selección.
- Desarrollo y evaluación.
- Compensaciones.
- Atenciones al personal.
- Relaciones con el Sindicato.
- Perspectiva general de la administración de recurso humano.

El modelo de estos autores toma en consideración elementos importantes como el ambiente externo, la necesidad de auditorías, la relación directa entre el logro de los objetivos con las actividades desarrolladas por la empresa, y el talento humano que está a cargo del correcto flujo de las mismas.

2.3.3. El desarrollo sostenible

La Organización de las Naciones Unidas (1987) define el desarrollo sostenible como: *“la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”*. Para esta organización, el desarrollo sostenible está basado en tres pilares que tienen que ver con:

- Lo Económico
- Lo Social
- La protección del medio ambiente.

El desarrollo sostenible debe considerarse un eje transversal en cada una de las acciones que los administradores llevan a cabo y debe ser parte activa en su marcha diaria.

La RAE (2001) define al desarrollo como: *“Evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida”*. Lo que indica que su concepto se enfoca en los cambios positivos direccionados a la obtención de resultados económicos que generen beneficio a la calidad de vida de una o varias personas.

“Se conoce como desarrollo a la manera de organizarse, de tomar decisiones y de usar los recursos disponibles, es decir un camino a transitar para pasar de una situación a otra, más ventajosa o favorable” (CARE Internacional-Avina, 2012).

Por su parte Cubas (2006) manifiesta que el desarrollo es el fomento de las capacidades de las personas para lograr la generación de un ambiente donde se perciba al ser humano como sujeto de deberes y derechos ciudadanos desde su núcleo familiar y donde se valore su dignidad tanto a nivel personal como colectivo.

Así mismo la RAE establece que la palabra sostenible, es *“dicho de un proceso: Que puede mantenerse por sí mismo”*, y pone como ejemplo un desarrollo económico que no presente intervención externa y no genere reducción de los recursos existentes o afectación ambiental.

Las definiciones de desarrollo y su relación con la sostenibilidad permiten concluir que el desarrollo sostenible es la evolución progresiva y constante de determinada economía, por medio de correcta organización, mejora de las capacidades de su gente, utilización sustentable de los recursos, auto mantenimiento y un enfoque hacia el logro de mejores niveles de vida.

2.3.3.1. El Turismo y el desarrollo sostenible

Muller, citado por Morera (1998, p. 23) plantea dos variables dentro del desarrollo sostenible de la actividad turística:

- Económica: Economía saludable, que establece que el turismo debe generar rentabilidad y que debe satisfacer de manera óptima lo que requieren los turistas, por medio del ofrecimiento de un servicio de calidad.
- Ambiental: Protección, preservación y recuperación de los recursos naturales, donde se desea alcanzar el desarrollo de las comunidades que participan y el desarrollo de su identidad cultural.

Muller permite afirmar que la sostenibilidad del turismo está vinculada con la generación o el alcance de la rentabilidad para los actores que ofertan el producto turístico brindando un servicio de calidad, alcanzando la satisfacción de sus clientes, preservando y cuidando el entorno natural dentro del cual se desarrolla la actividad.

Chavarría (2009) considera que, a pesar de la necesidad de obtener la sostenibilidad de las actividades turísticas, su estudio ha producido polémica, principalmente ante el hecho de que se mantienen todavía prácticas que impactan de manera negativa en el ambiente, pero que

pueden ser fácilmente reducidas por medio de procesos saludables y tecnologías limpias.

Chavarría (2009) considera que hay la necesidad de incentivar la puesta en marcha prácticas sostenibles dentro de la actividad turística. Lo indicado por Chavarría supone la necesidad del diseño y aplicación de estrategias que permitan una interacción amigable con el entorno, a lo cual Lane (1994) plantea que las estrategias deben diferenciarse, es decir no es lo mismo una estrategia sostenible a un plan de turismo convencional.

Este último es caracterizado por el autor como un cumplimiento a los requerimientos de la industria de turismo, y son en su mayoría o planes de marketing o planes de inversión de capital, diseñados con el fin de aumentar el número de visitas, ingresos y creación de puestos de trabajo, mediante la explotación de recursos nacionales y comunitarios.

Lane indica que además existen planes que consideran de vagamente las necesidades de la comunidad donde se van a llevar a cabo. Los planes o estrategias de turismo sostenible, de acuerdo con lo indicado por Lane se basan en un análisis más amplio y regional, donde se consideren aspectos sociales, culturales, ecológicos y económicos, pensando siempre en el desarrollo sostenible futuro. El autor enfatiza que un plan de turismo sostenible requiere la participación activa de la comunidad durante y después del plan, siendo incluso necesario contar con poder de decisión.

A lo indicado por el autor se puede agregar que dado que el agroturismo depende de los recursos naturales, este requiere garantizar que estos recursos existirán indefinidamente, para así poder diseñar y ejecutar actividades rentables y sostenibles para todos los actores, en conjunto con una administración organizada.

2.3.3.2. El agro-turismo como estrategia de desarrollo sostenible para las comunidades rurales

El turismo es considerado por Organización Mundial del Turismo, OMT, como una actividad de carácter inclusiva, debido a su característica de permitir la participación a diversos grupos poblacionales, al margen del género, nivel educativo o edad (adultos o adultos mayores).

González (2008) en un trabajo realizado para el IICA, comenta que el Turismo Rural se realiza en una zona de tipo rural, donde se llevan a cabo actividades que permiten el relacionamiento directo, vivencial del turista con la población en base a un ambiente de respeto y cultura. El turismo rural se caracteriza por mostrar infraestructuras antiguas masías y caseríos reformados y adaptados que son administrados por familias, pero que ofrecen un servicio de calidad, muchas veces liderado por los propietarios.

El turismo rural presenta varias modalidades como por ejemplo: agroturismo, turismo de tipo ecológico, turismo deportivo, turismo religioso, turismo de negocios, turismo científico entre otras.

González (2008) en el mismo estudio, considera que el agroturismo es una actividad turística que presenta y explica al visitante de manera vivencial los procedimientos productivos agropecuarios, en el interior del propio establecimiento. Su característica principal yace en el hecho de que los turistas intervienen activamente en los procesos productivos del campo, garantizando el contacto directo e interacción con la familia de los agricultores.

Morera (2006) define al agroturismo como *“el modo de turismo desarrollado en espacios rurales, centrado en la combinación de atractivos naturales, culturales y agrícolas, que potencia el desarrollo endógeno por medio de la creación y fortalecimiento de pequeñas empresas y que favorece un manejo sostenible de los recursos naturales y culturales”*

Por su parte, Sayadi y Calatrava (2001) muy cerca de la definición de González, comentan que el agroturismo es un tipo de turismo rural, donde actividades vivenciales y de explotación agraria son quizás el componente más importante, siendo posible encontrar aspectos como: alojamiento, alimentación, actividades de ocio o entretenimiento, actividades vivenciales, entre otras.

Los autores indican que el agroturismo enlaza actividades agrícolas como una estrategia para llamar la atención de los visitantes. Así también comentan que el agroturismo permite diversos niveles conceptuales, donde la oferta puede basarse en el servicio de alojamiento en una casa de la comunidad o hacienda, hasta el desarrollo de actividades vivenciales de tipo agrícola.

Cals et al., (1995) consideran al agroturismo como la acción realizada por agricultores y ganaderos en sus fincas en torno a la prestación de servicios turísticos de “alojamiento y restauración”, es decir, como indican Sayadi y Calatrava (1997) se sustenta en la agricultura.

Por otro lado Alvarado (2006) demuestra la importancia de la actividad agrícola en la región manifestando que, de manera general los agro-negocios tienen una participación aproximada del 40% de la economía de un país, y ejemplifica el caso de Argentina y demás países del cono sur, lo cual se presenta de manera similar en Sudamérica dada su amplia producción agrícola, lo cual sugiere grandes oportunidades económicas complementarias a la experiencia agrícola, pero directamente relacionada con la misma. Alvarado establece que el agronegocio *“es una herramienta de progreso personal y empresarial”*.

Lo expuesto por Alvarado (2006), puede ser relacionado con lo establecido por Sayadi y Calatrava (1997) quienes indican que hay razones que justifican el potencial del agroturismo, el mismo que puede ser relacionado como un agronegocio diferente a la actividad de producción agrícola, pero dependiente de la misma; tal es el caso de las siguientes situaciones:

- Su existencia en la actividad económica representa un elemento de supervivencia y superación, no solo en la agricultura, sino también en la ganadería, la actividad forestal, cacería, pesca, etc.
- El desarrollo organizado de las actividades agrarias permite la conservación del paisaje, el cual es considerado en la actualidad un recurso económico con una creciente demanda, como es el caso también del patrimonio histórico y cultural en las áreas rurales.
- La crisis que se vive en la actividad agrícola dado por la volatilidad de los precios, el clima, las plagas, entre otros aspectos negativos motiva a los agricultores a diversificar sus fuentes de ingresos tanto dentro y fuera de la explotación agraria.

Hurst (2007) considera que la agricultura se fundamenta en la existencia del agroturismo, ambas actividades son elementos que forman parte del desarrollo sostenible. El autor manifiesta que: *“La agricultura sostenible comprende los tres pilares del desarrollo (económico, social y ambiental)”*, y afirma que no se la puede valorar únicamente como un sistema agrícola con la capacidad de mantener o incrementar la producción, al mismo tiempo de que se preserven sus recursos naturales.

Lo indicado por Hurst coincide con lo establecido por Calatrava y González (1993) y Calatrava y Sayadi (1995) quienes añaden lo mucho que ha incidido la migración desde zonas rurales en su bajo desarrollo.

Hurst (2007) comenta que la agricultura y el desarrollo rural son sostenibles *“cuando son ecológicamente seguros, económicamente viables, socialmente justos, culturalmente apropiados, humanitarios y basados en un enfoque científico holístico”*.

En el mundo se ha evidenciado que hay países que por varias décadas han considerado que el agroturismo es una oportunidad para dinamizar la economía de la población que habita en zonas rurales. En países europeos como Suecia, Austria, Alemania, Holanda, y Francia, existe oferta de

agroturismo, la cual ha aumentado en los últimos años, incrementando en las últimas décadas incluso a razón del 100%.

Investigaciones llevadas a cabo en Unión Europea por Grolleau (1987), o por la Comisión de las Comunidades Europeas (1992) evidencian que el 20% de las explotaciones en Suecia, el 10% en Austria, el 8% en Alemania, Holanda y en el Reino Unido, el 4% en Francia, etc., tenían en oferta algún tipo de alojamiento de características turísticas.

Lo indicado por Duque respecto a la definición de organizaciones comunitarias, estaba muy apegado al concepto general de organización o empresa, pudiendo indicar adicionalmente que se requiere de un accionar conjunto, donde intervengan activamente los comuneros o agricultores enfocados en un objetivo común en beneficio de la comunidad.

Las organizaciones comunitarias rurales suelen tener recursos explotables que son aprovechados siempre y cuando estén bien organizadas, es decir, es importante que ejerzan una gestión productiva eficiente y eficaz de los recursos, por medio de actores como la familia, la comunidad, la directiva, comisiones, entre otros.

Según Wijk (1997), una comunidad es un grupo de individuos con intereses e ideas similares, pero también en conflicto y diferentes antecedentes socioeconómicos y culturales. *“La identidad de la gente de la comunidad está determinada por su historia y sus condiciones socioeconómicas y ambientales”*.

Wijk (1997) añade que en una organización comunitaria rural, cada uno de sus miembros, sin importar género o edad, tienen necesidades diversas, las cuales deben ser satisfechas de manera particular o grupal, haciendo uso de recursos que deben ser gestionados de la misma manera. Es importante, comenta el autor, que todos los miembros cooperen de equitativamente y obtengan beneficio de las actividades enfocados al desarrollo grupal. Indicado esto, es imperativo que la gestión en las comunidades genere

actividades adecuadamente organizadas, dirigidas a identificar problemas, resolverlos y gestionar intereses comunes.

Por su parte, Ryan (2002) haciendo referencia a lo asumido en los modelos de oferta y demanda de la economía clásica de Marshall, manifiesta que definitivamente la demanda y oferta de un producto turístico provoca un cambio en la naturaleza inicialmente demandada, y cambia además al tipo de turista que al principio la demandaban. El autor afirma que la demanda creciente por sitios naturales atrae una cantidad de demandantes con alto potencial de afectar negativamente al medio ambiente.

Ryan (2002) además indica que la demanda creciente usualmente lleva a más construcción, y más desarrollo, pero ese desarrollo causa eliminación o desaparición de lo inicialmente sembrado u ofertado. El autor manifiesta además que muchos inversionistas o emprendedores estarían felices de detener o controlar el desarrollo desmesurado de infraestructura que cause problemas al medio ambiente.

Lo indicado por Ryan (2002) coincide con autores como Hurst (2007), Sayadi y Calatrava (2001), quienes elevan la importancia de un desarrollo sostenible, donde son necesarias políticas administrativas que controlen un crecimiento amigable con la naturaleza, lo cual además garantizaría el desarrollo de la actividad agroturística. Ryan a su vez añade que las políticas estatales deben prever aspectos como la administración de permisos de construcción de edificios, zonas de vuelo, limitaciones en construcción de vías, que tengan un efecto neutral en el ecosistema.

Se ha expuesto en el epígrafe respecto a la gestión administrativa, la alta relevancia que ha ido tomando la administración a través del tiempo, tanto en actividades particulares, como personales, tomando en consideración lo que indicaba Robbins respecto a que esta es necesaria para la coordinación de las actividades que permitan un desarrollo eficiente y eficaz, o Panigua (2005) quien expresó que la administración es indispensable en la vida.

Siendo así se puede deducir que existe una relación directa entre la gestión administrativa y la sostenibilidad, ya que esta última es resultado del óptimo empleo de la primera.

Para un óptimo desempeño administrativo, es importante que las organizaciones conozcan, adapten y apliquen herramientas de gestión que les permitan desenvolverse adecuadamente hacia sus objetivos, haciendo uso correcto de sus recursos. Es así como actualmente las organizaciones aplican modelos de gestión acorde a sus necesidades, entre los cuales se encuentran: gestión por procesos, gestión de talento humano, el Kaizen, la gestión de calidad, entre otros.

2.3.4. Glosario

Agroturismo: Es una forma de turismo en la que la cultura rural es aprovechada económicamente para brindar diversas opciones de distracción y atraer turistas con la naturaleza, y principalmente con paisajes cultivados

Comunidad agrícola: es el pueblo que se desarrolla en el campo, lejos del casco urbano. La conceptualización se refiere al pueblo en sí mismo como a los habitantes de la localidad. La comunidad agrícola subsiste de la agricultura o la ganadería. Generalmente son zonas donde la industria no se ha desarrollada por lo que la economía es bastante precaria.

Gestión Administrativa: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Patrimonio turístico: La OMT denomina patrimonio al conjunto de bienes materiales o inmateriales que forman parte de determinado territorio y que están a disposición del hombre. El patrimonio puede incluir elementos como entornos naturales y culturales; abarca paisajes, sitios históricos, entornos contruidos, tradiciones pasadas y presentes; conocimientos y experiencias vitales.

Proceso: se denomina proceso al grupo de actividades que se planifican y que requieren de la participación de un número de personas y de recursos materiales que se organizan para la consecución de una meta previamente identificada y establecida. Se analiza la manera como el servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos para colaborar en su política y estrategia y para que los clientes estén satisfechos en su totalidad.

Recurso Turístico: Son todos los bienes y servicios que, por intermedio de la actividad del hombre y de los medios con que cuenta, hacen posible la actividad turística y satisfacen las necesidades de la demanda (OMT).

Sostenibilidad: la conceptualización de desarrollo sostenible crea consciencia de la contradicción que puede presentarse en cuanto al desarrollo, siendo importante el crecimiento económico y mejoramiento del nivel material de vida, y la situación ambiental y social para que ese desarrollo pueda perdurar en el tiempo.

Turismo: Según la OMT, el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.

Turismo rural: actividad turística que se ejecuta dentro de un área rural, usualmente habitada por pequeñas localidades (menores a los 1.000 o 2.000 habitantes) en las afueras del casco urbano. Es común observar que las instalaciones en la ruralidad son antiguas masías y caseríos que, una vez que pasan rehabilitación, se reforman y se adaptan, suelen estar regentados familiarmente, ofreciendo un servicio de calidad, en ocasiones por los mismos dueños.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es del tipo cuali-cuantitativa, dentro de la cual se lleva a cabo un diseño experimental y de teoría fundamentada.

El diseño experimental se realiza dentro de dos comunidades de carácter agrícola de la provincia de Los Ríos, donde se evidencia potencial agroturístico y la predisposición de participar dentro del estudio.

La teoría fundamentada direccionó la búsqueda de las bases teóricas que permiten contar con una guía que aporte en el trabajo investigativo, el cual se enfoca en estudios anteriormente realizados y elementos teóricos y conceptuales aceptados.

3.2. Unidad de análisis

Las unidades de análisis corresponden a las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos.

Comunidades Rurales de carácter agrícola (agroturísticas)

Así como las empresas y demás organizaciones, las comunidades tienen su manera propia de organizarse, ya sea esta formal o informal, generalmente para tomar decisiones respecto al uso más adecuado de sus recursos en beneficio de los integrantes de la comunidad.

Las comunidades rurales de carácter agrícola cumplen sus funciones en torno a la actividad en el campo, de donde obtienen los recursos naturales generadores de sus ingresos económicos.

A nivel mundial

Para Lasso y Ostertag (1999), los agronegocios rurales de América Latina con éxito han presentado similitud en factores como:

- *El liderazgo empresarial:* existe un líder usualmente externo a la comunidad, pero con un fin social, comprometido con la comunidad u organización rural. El líder promueve el proceso de participación y autogestión.
- *Impulso a la autogestión:* donde la toma de decisiones sea participativa y se dirija a actividades, por ejemplo, de autogestión del poblador rural.
- *Disponibilidad de servicios de apoyo:* acceso o vínculo con instituciones estatales, iglesia, organizaciones no gubernamentales, que colaboran en temas relacionados al crédito, organización, gestión administrativa, apertura de mercados, y tecnología.
- *Desarrollo de estrategias de mercadeo:* posicionamiento en mercados de productos orgánicos.

- *Esquemas empresariales con integración vertical*: integran al pequeño productor rural y vincula fuertemente a los canales de comercialización existentes.

Por otro lado, es importante también indicar que en los países latinoamericanos se presentan además situaciones similares no tan positivas, a nivel de los países que conforman la región, por ejemplo y de acuerdo a la indicado por Barrera (en Dachary, 2005: 119-120), en Argentina el sector agropecuario es considerado capitalista, donde situaciones como la baja de los ingresos a niveles insostenibles, ocasionan que los productores detengan sus inversiones en el campo y se descapitalizan al finalizar el sostenimiento de sus infraestructuras productivas. Un grave problema en este país es que situaciones como el descenso de los ingresos, las subdivisiones de los campos debido a la ejecución de herencias, han provocado que varios establecimientos agrícolas dejaran de mantener la propiedad.

Dada la situación de las comunidades rurales de carácter agrícola, estas deben desenvolverse en busca siempre de la mejora de sus procesos de producción y tecnificación, incursionando en actividades que les permitan diversificar sus recursos, y garantizar una mejor calidad de vida, sostenible, a las familias que las integran.

En el Ecuador, dado su sistema de producción aun primario, donde los *commodities* dominan el aparato productivo nacional y sostienen la balanza comercial no petrolera, es muy fácil encontrarse con comunidades rurales de carácter agrícola, las cuales tienen una característica en común: niveles de calidad de vida bajos, donde existen problemas de pobreza, analfabetismo, necesidades básicas insatisfechas, entre otros.

En el país el gobierno pretende mediante la estrategia de cambio de la matriz productiva mejorar el ingreso de este grupo de personas, sin embargo, la estrategia no ha dado los resultados esperados.

Por otro lado, el Ministerio de Turismo, desde sus competencias, ha generado la figura de los Centros de Turismo Comunitario (CTC), las cual busca motivar a las comunidades rurales a formalizarse turísticamente, y generar ingresos complementarios a su actividad principal, que en la mayoría de los casos es el trabajo agrícola. Sin embargo, esta iniciativa no ha generado resultados en la provincia de Los Ríos, principalmente por falta de directrices adecuadas que se adapten a la realidad del territorio, lo cual desacelera e incluso detienen totalmente los procesos alguna vez iniciados.

En la provincia de Los Ríos, una de las provincias más pobladas del Ecuador, y la de mayor producción de productos primarios (MAGAP, 2014), se refleja la existencia de numerosas comunidades rurales de carácter agrícolas, las cuales presentan índices económicos y sociales aun preocupantes. Ninguna de estas comunidades ha sido categorizada como CTC debido a que requisitos como la tenencia de tierras comunitarias no aplican en un territorio donde los pequeños productores son propietarios formales de su suelo, pero sin embargo si desarrollan actividades comunes y comparten cultura y tradición en común, evidenciándose así la necesidad de mejorar la normativa vigente.

3.3. Población de estudio

De acuerdo con información existente en el Departamento de Desarrollo Productivo del GAD Provincial de Los Ríos, a la fecha de realización del estudio se han identificado dos comunidades de carácter agrícola que han intentado generar ingresos poniendo en práctica la actividad turística, siendo estas: Recinto el Abanico en el Humedal Abras de Mantequilla de Vinces y Recinto Pompeya de Urdaneta. Sin embargo, es la comunidad de El Abanico la cual presenta mayor motivación y apertura al proceso de formalización e inclusión en la actividad turística, constando incluso con vida jurídica a partir de la Asociación de Montubios Ecológicos Mi Canoita Turística.

La población de familias que conviven en estas comunidades totaliza 112, de las cuales se obtendrán información primaria mediante los diferentes instrumentos de investigación seleccionados.

3.4. Tamaño de muestra

Dado que la Comunidad del Humedal Abras de Mantequilla presenta mayor apertura para iniciar un proceso de mejoramiento que le permita iniciar en la actividad turística, además existe una asociación ya creada, la cual agrupa a familias que desean generar actividades económicas complementarias que incrementen sus ingresos, será esta la comunidad principal de estudio, pero se tomará información también de la Pompeya que permita realizar estudios comparativos acerca de su situación actual y establecer una base sobre la cual el modelo planteado al final pueda ser adaptado a sus realidades.

Con esto se indica que se trabajará con las dos comunidades descritas, específicamente con las familias que se han agrupado dentro de estas y quienes presenten deseos de formar parte del desarrollo de actividades turísticas de acuerdo con los datos existentes en la Oficina de Gestión y Promoción Turística de la provincia de Los Ríos. Sin embargo, se realizará el cálculo de una muestra de estudio que permita un desarrollo de trabajo práctico y dinámico en el sitio. Para esto se hace uso de la siguiente fórmula de cálculo de muestra (Fisher y Navarro, 1997):

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1)+Z^2pq}.$$

Donde:

n = Muestra de estudio

N = Población

Z = Nivel de confianza

p = proporción de éxito

q = proporción de fracaso

e = margen de error

Los datos a utilizar en cálculo están dados por:

$$n = ?$$

$$N = 112 \text{ familias}$$

$$Z = 95\% \text{ (nivel } Z = 1,96)$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$e = 5\%$$

Reemplazando los datos:

$$n = \frac{112 \times 1.96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0.05^2 \times (112 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 87 \text{ familias a encuestar.}$$

3.5. Selección de muestra

La selección de la muestra se realiza debido a la necesidad y motivación de las comunidades en estudio de iniciar un proceso sostenible de desarrollo agroturístico.

Se recolectará información de acuerdo con la muestra establecida de las familias pertenecientes al grupo de comunidades en estudio, tomando información directamente de los responsables del hogar que se encuentren en el sitio al momento de realizar la encuesta, dando prioridad a personas adultas.

La selección del número de familias como muestra de cada comunidad será proporcional a la participación de cada comunidad en el total general de familias, siendo entonces:

Tabla 1: Muestra a encuestar

Comunidad	Cantidad Familias	Participación	Muestra
Recinto El Abanico	59	53%	46
Recinto La Pompeya	53	47%	41
Totales	112	100%	87

Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos se llevaron a cabo las siguientes técnicas:

- Análisis documental – bibliográfico. El cual se desarrolló mediante la revisión de documentos teóricos relacionados a las variables de estudio, con lo cual se profundiza en el conocimiento del tema de estudio, y permite además crear una base teórica sólida que sustente la propuesta final.
- Levantamiento de información de campo. Esta se desarrolla mediante la aplicación de encuestas a quienes forman parte de las comunidades agrícolas en estudio.
- Observación directa. Se realiza mediante visitas a los lugares en estudio, donde se observan aspectos relacionados al desarrollo de sus actividades diarias y cómo estas pueden relacionarse con el turismo.

Haciendo uso de las siguientes herramientas e instrumentos

- Ficha de observación. Con el fin de levantar organizadamente la información relevante para el estudio.
- Encuestas. Para las cuales se desarrolla un cuestionario de preguntas de acuerdo con las variables en estudio.

3.6. Análisis e interpretación de la información

Una vez que se finalizan las encuestas, se procede a realizar su tabulación, donde se determina la cantidad y frecuencia de cada una de las respuestas dadas, con el fin de poder luego graficar los resultados, lo cual permite interpretar y analizar de mejor manera lo comentado por los encuestados. La ficha de observación es también tabulada para su interrelación y mejor entendimiento.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de los resultados

Resultados de la observación directa

La observación directa permitió evidenciar en cada uno de los sitios: Recinto El Abanico, y Recinto La Pompeya, el estado situacional de las siguientes potencialidades turísticas: recursos naturales, facilidades turísticas, guianza, accesos, señalética, seguridad, higiene y salud, hospitalidad, compromiso, gestión organizacional, gestión administrativa, imagen, y posicionamiento, las cuales fueron ponderadas de acuerdo a su nivel de importancia dentro del potencial producto turístico, y de su nivel de desarrollo.

Esta observación se realiza con el fin de determinar si el patrimonio turístico existente puede ser ya considerado recurso turístico, considerando lo indicado por la OMT sobre este tema:

Patrimonio Turístico = Conjunto de potencialidades

Recursos Turísticos = Patrimonio turístico + Aportación humana

Recursos Turísticos = Patrimonio utilizable.

Los resultados obtenidos se miden de acuerdo con la siguiente escala:

Tabla 2: Escala de Medición

Nivel de desarrollo	Valor numérico
Totalmente desarrollada	5
Desarrollada	4
Regular desarrollo	3
Subdesarrollada	2
Totalmente subdesarrollada	1

La categoría de facilidades turísticas fue a su vez subdividida de acuerdo con el tipo de facilidad, considerando: alojamiento, restaurante o comedor, baterías sanitarias, centro de interpretación³, otros.

A continuación, los resultados obtenidos:

Tabla 3: Resultados Observación Directa Recinto El Abanico

Ponderación	Potencialidades Turísticas	Totalmente desarrollada	Desarrollada	Medianamente desarrollada	Poco desarrollada	No desarrollada	Total
15%	Recursos naturales	5					0.75
10%	Facilidades turísticas						0.13
25%	Alojamiento					1	0.25
25%	Comedor / restaurante					1	0.25
25%	Baños					1	0.25
25%	Centro de interpretación					1	0.25
25%	Otro _____					1	0.25
5%	Guianza			3			0.15
5%	Accesos		4				0.20
5%	Señalética				2		0.10
8%	Seguridad				2		0.16
8%	Higiene y salud		4				0.32
10%	Hospitalidad	5					0.50
8%	Compromiso	5					0.40
10%	Gestión Organizacional				2		0.20
10%	Gestión Administrativa				2		0.20
3%	Imagen			3			0.09
3%	Posicionamiento			3			0.09
100%	VALORACIÓN GENERAL						3.29

Elaboración: Miguel Galarza V.

³ El centro de interpretación es un sitio de recepción de los visitantes donde se realiza la presentación previa a un recorrido, y se dan además las directrices necesarias para el mismo. Este puede además contener museografía respecto a un recurso, atractivo turístico o sector a visitar.

Como se puede analizar de lo observado en el Recinto El Abanico, perteneciente al Humedal Abras de Mantequilla, en el cantón Vinces, provincia de Los Ríos, la calificación final de 3,29 indica que este es un recurso turístico medianamente desarrollado.

La ficha de observación de este sector permite identificar los principales problemas o falencias que deben ser atendidas e incluso consideradas en la propuesta del presente trabajo investigativo.

Los recursos naturales en el Recinto El Abanico se encuentran liderados por el brazo de humedal que lo rodea, donde se aprecia en época de lluvia un espejo de agua que permite la navegación, pesca, avistamiento de aves, competencias como las regatas campesinas, y la natación. A su vez el sitio cuenta con un bosque natural, sin intervención, donde se aprecian bandadas de monos aulladores a los cuales se los puede observar durante todo el año.

Los cultivos de maíz y arroz que dominan la agricultura en el sitio y la gastronomía a base de esta, es un complemento importante en cuanto a los recursos naturales del recinto.

Las facilidades turísticas en el sitio son escasas. Existen caseríos en su mayoría de madera o construcciones mixtas (cemento y madera), pero estas son destinadas únicamente para uso particular y no para alguna actividad comercial. El Abanico no cuenta con infraestructura de alojamiento o para recibir el servicio de alimentación, tampoco con baterías sanitarias públicas, ni un sitio donde poder recibir formalmente al turista.

Años atrás, ciertos miembros de la asociación integrada por quienes habitan en el Recinto recibieron cursos de guías nativos, sin embargo, no cuentan con el carné o la identificación respectiva, no han recibido actualización de conocimientos, y tampoco han ejercido esta actividad de manera constante, perdiendo mucha práctica.

Los accesos hacia el sitio requieren atención, existe una vía de primer orden que conecta al cantón Vinces con el Recinto, la cual requiere atención en ciertos puntos donde existe deterioro del asfalto. Un acceso secundario desde la vía hasta el espejo de agua se encuentra lastrado y requiere atención todos los años después de la temporada de lluvias.

Existe señalización hacia el sitio desde el cantón Vinces, la cual fue donada por el Ministerio de Turismo del Ecuador, sin embargo, no existe señalética dentro del Recinto que direcciona a los turistas. Estas señales internas deberían ser de material rústico, que no desentone el entorno natural del humedal.

A pesar de que los habitantes indican que el sitio no es peligroso, se pudo evidenciar que no existen seguridades en torno a atención por accidentes, preparación primeros auxilios, equipamiento para recorridos dentro del bosque, salvavidas para paseos en canoa, entre otros.

Quienes se dedican a la actividad gastronómica han recibido cursos de higiene y seguridad alimenticia, poniendo en práctica esto durante la preparación de comidas en cada festival que se organiza.

Se evidencia un gran sentido de la hospitalidad de parte de los habitantes del recinto, quienes son cordiales y amables de manera natural y espontánea, pero que además se han capacitado en esta temática.

Se evidencia el deseo de hacer del sitio un producto turístico de calidad, que les permita contar con una fuente de ingresos adicional importante para mejorar su calidad de vida.

Organizacional y administrativamente se evidencia que los miembros del recinto, a pesar de estar asociados, tienen problemas de planificación, manejo e inversión de recursos, establecimiento y delegación de funciones y responsabilidades, entre otros temas en los cuales no han recibido preparación formal.

A nivel provincial y nacional, el humedal está algo posicionado, principalmente por las actividades que anualmente en este se realizan, sin embargo, no se ha mejorado las visitas a este, ni tampoco se evidencia una mejora en la calidad de vida de sus habitantes, que se pueda relacionar con un alto posicionamiento.

Tabla 4: Resultados Observación Directa Recinto La Pompeya

Ponderación	Potencialidades Turísticas	Totalmente desarrollada	Desarrollada	Medianamente desarrollada	Poco desarrollada	No desarrollada	Total
15%	Recursos naturales	5					0.75
10%	Facilidades turísticas						0.13
25%	Alojamiento					1	0.25
25%	Comedor / restaurante					1	0.25
25%	Baños					1	0.25
25%	Centro de interpretación					1	0.25
25%	Otro _____					1	0.25
5%	Guianza					1	0.05
5%	Accesos			3			0.15
5%	Señalética				2		0.10
8%	Seguridad				2		0.16
8%	Higiene y salud				2		0.16
10%	Hospitalidad		4				0.40
8%	Compromiso			3			0.24
10%	Gestión Organizacional				2		0.20
10%	Gestión Administrativa					1	0.10
3%	Imagen				2		0.06
3%	Posicionamiento				2		0.06
100%	VALORACIÓN GENERAL						2.56

Elaboración: Miguel Galarza V.

De lo observado en el Recinto La Pompeya, perteneciente al cantón Urdaneta, provincia de Los Ríos, la calificación final de 2,56 indica que este es un recurso turístico poco desarrollado.

El recurso natural más llamativo en La Pompeya es el río de piedras que lo atraviesa, el cual tiene el mismo nombre. En este se realizan actividades familiares interactuando con la naturaleza, las familias se bañan, pesca, navegan sobre tubos de llantas, entre otras actividades que se desarrollan tanto en verano como en invierno.

El sitio cuenta además con cultivos agrícolas de maíz, arroz, u otros, además de que existen familias dedicadas a la crianza de aves de corral y cerdos, los mismo que presentan gran potencial agroturístico.

Al igual que lo acontecido en el Recinto El Abanico, en La Pompeya no existen facilidades turísticas destinadas a la atención al turista. Las viviendas son de madera o mixtas, pero solo de uso particular.

En el sitio existe una infraestructura educativa que cuenta con baterías sanitarias que podrían adecuarse para el uso de los turistas.

En el sitio no se han impartido cursos de guías nativos, por lo cual no existen personas capacitadas en el tema.

Existe una vía de primer orden que conecta al cantón Urdaneta con la entrada al Recinto, y desde esta se toma un desvío de tipo secundario hacia el caserío, el mismo que requiere atención todos los años después de la temporada de lluvias dado que es lastrado.

Existe señalización hacia la entrada al sitio desde el cantón Urdaneta, la cual fue donada por el Ministerio de Turismo del Ecuador, sin embargo, no existe señalética dentro del Recinto que direcciona a los turistas. Estas señales internas deberían ser también de material rústico.

En La Pompeya, tampoco existen seguridades en torno a atención por accidentes, preparación primeros auxilios, equipamiento para recorridos, entre otros.

En lo que respecta a higiene y seguridad alimenticia no se evidencian problemas en esta temática, sin embargo, la población no ha recibido cursos que mejoren sus conocimientos y los procesos ejecutados.

La hospitalidad de parte de los habitantes del recinto es muy buena, la cordialidad y amabilidad son un factor común, a pesar de no haber recibido capacitación en esta temática.

Se evidencia el deseo y compromiso de ser parte de proyectos que busquen la mejora de la actividad turística, aprovechando positivamente el potencial del sitio.

No se evidencian aspectos organizacionales y administrativos que indiquen que los habitantes gestionan adecuadamente sus actividades mediante la planificación, establecimiento de objetivos o procesos que les facilite la realización de las actividades turísticas y el adecuado manejo de sus recursos.

A nivel provincial el Recinto está poco posicionado y su imagen casi no es conocida; a nivel nacional es nulo el posicionamiento. Esto evidencia que es necesario generar mucha actividad promocional una vez que el sitio esté listo para recibir turistas interprovinciales e incluso extranjeros.

Resultados de la encuesta (ver anexos)

Los resultados de la investigación de campo, obtenidos mediante la encuesta dirigida a los miembros de dos comunidades agrícolas de la provincia de Los Ríos, en el Ecuador, evidenciaron su realidad en cuanto a la gestión administrativa, el desarrollo sostenible y el agroturismo, lo cual permite al final establecer una propuesta direccionada a mejorar la realidad de estas comunidades.

Respecto a la Gestión Administrativa, la cual fue dividida en tres parámetros: gestión por objetivos, gestión por procesos y mejoramiento continuo.

Los resultados de la encuesta demostraron que solo el 20,69% de los encuestados conocen la importancia de plantear objetivos comunes, lo cual justifica que el 68,97% manifieste que la comunidad no plantea objetivos generales, y 77,02% indique no se plantean objetivos específicos en beneficio común.

Un 42,53% no conoce cómo su trabajo aporta al beneficio comunitario, y el 77,02% comenta que no se mide el cumplimiento de los objetivos planteados, lo cual no permite saber su situación en un momento determinado ni tomar acciones que garanticen su cumplimiento.

Por otra parte, 100% de los encuestados indicó que la comunidad no ha establecido un flujo de procesos en base al cual realizar las actividades cotidianas. Sin embargo 20,69% confirmó poder identificar los micro-procesos de su comunidad, pero el 94,25% manifestó no saber cómo diseñar los procesos.

En cuanto al mejoramiento continuo, el 95,4% indicó que la comunidad no conoce acciones generadas en torno al mejoramiento, confirmando en un 89,66% que tampoco se identifican las necesidades de mejora. El 93,10% respondió que la comunidad no establece estrategias para corregir los problemas que se suscitan.

En lo que respecta a estructura administrativa, el 45,98% de los encuestados manifestaron que la comunidad no cuenta con una estructura organizada por competencias y el 47,13% negó que se asignen funciones a sus miembros, y además un 48,28% afirmó que los miembros no reciben fortalecimiento alguno.

Por el lado de la administración financiera, el 100% coincidieron que la comunidad no conoce su nivel de crecimiento financiero, tampoco se

registran los rubros generados en cada actividad económica realizada, y no se establecen metas de crecimiento financiero.

El 33,33% indicaron que la comunidad si desarrolla actividades agroturísticas, las cuales para el 41,38% no se realizan de manera amigable con el medio ambiente. Todos los encuestados además consideran que la actividad no cuenta con procesos desarrollados ni acciones de mejora para su óptima ejecución.

Con los resultados obtenidos del levantamiento de información de campo, tanto por medio de la observación directa como de la encuesta, se desarrolla a continuación una clasificación del atractivo para cada sitio analizado, la misma que se realiza considerando aspectos propuestos por Clawson & Knetsch, Gunn, y Pierre Defert.

Tabla 5: Clasificación del atractivo de acuerdo al método

Método	Atractivo		Observaciones
	Recinto El Abanico	Recinto Pompeya	
Método de Clasificación (Clawson & Knetsch)	Esparcimiento basado en recurso	Esparcimiento basado en recurso	Sus recursos naturales y agrícolas son su principal atractivo
Método de Gunn	<i>Tourist attractions</i>	<i>Tourist attractions</i>	Ambos con potencial para <i>destination attraction</i>
Método de Pierre Defert	Hidromo, Phitomo, Antropomo	Hidromo, Phitomo, Antropomo	Los sitios cuentan con ríos, cultivos y una amplia tradición.

Elaboración: Miguel Galarza V.

4.2. Prueba de hipótesis

Para realizar la comprobación de las hipótesis se procedió a generar agrupaciones por variable y cada uno de sus componentes y además a generar el cálculo de Chi-Cuadrado, todo por medio del programa IBM SPSS, donde se generó la tabla de datos y se realizaron los cálculos respectivos.

La hipótesis nula se plantea de la siguiente manera:

Ho: Un modelo de gestión administrativa comunitaria No incide positivamente en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos.

La hipótesis alterna es:

H1: Un modelo de gestión administrativa comunitaria incide positivamente en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos.

4.3. Presentación de los resultados

Tablas cruzadas

Tabla 6: Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gestión Administrativa (agrupado) * Desarrollo Sostenible del Agroturismo (agrupado)	87	100,0%	0	0,0%	87	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Tabulación cruzada

Recuento

		Desarrollo Sostenible del Agroturismo (agrupado)			Total
		Subdesarrollado	Regular desarrollo	Desarrollado	
Gestión Administrativa (agrupado)	Subdesarrollado	13	10	0	23
	Regular desarrollo	10	25	10	45
	Desarrollado	0	7	12	19
Total		23	42	22	87

Fuente: Elaboración propia**Tabla 8: Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	31,077 ^a	4	0,000
Razón de verosimilitud	36,812	4	0,000
Asociación lineal por lineal	28,467	1	0,000
N de casos válidos	87		

a. 1 casillas (11,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,80.

Se rechaza H0 y se concluye que existe suficiente evidencia muestral para afirmar que las variables no son independientes, comprobando que es cierto que un modelo de gestión administrativa comunitaria incide positivamente en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos.

Con el fin de detallar y especificar la incidencia de cada componente y su nivel de desarrollo en las variables en estudio se generaron tablas de frecuencias y gráficos descriptivos que a continuación se presentan:

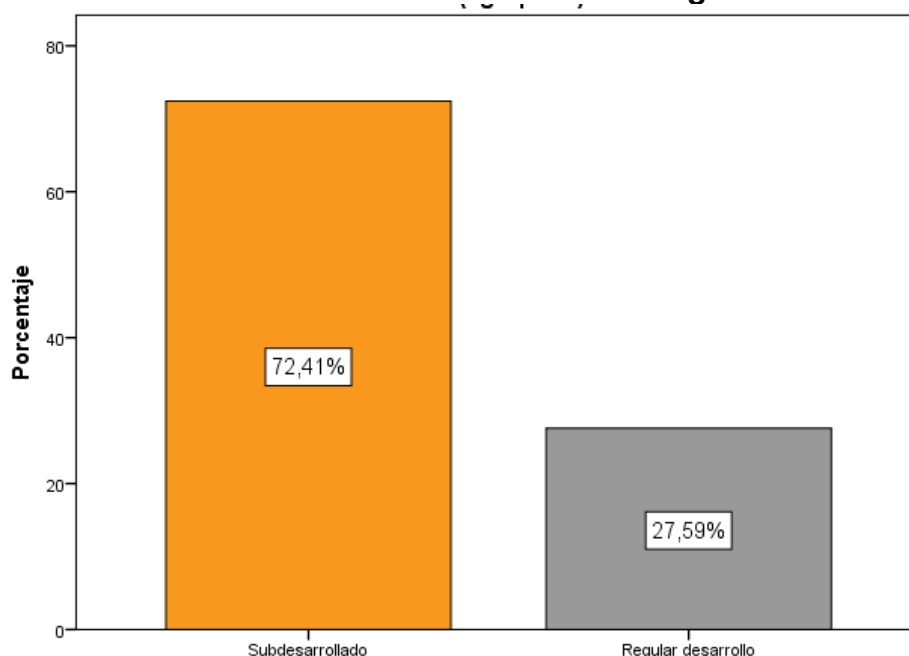
Tabla 9: Tabla de frecuencias nivel de desarrollo general

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Subdesarrollado	63	72,4	72,4	72,4
Regular desarrollo	24	27,6	27,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 9 y gráfico 1 establecen que la sumatoria de respuestas generan una actitud mayormente de subdesarrollo y de regular desarrollo, lo que permite concluir que dentro de esos márgenes se encuentra actualmente el Agroturismo dada la carencia de Gestión Administrativa Comunitaria. Es decir, existe un subdesarrollo y cierto regular desarrollo en torno al Agroturismo en las comunidades analizadas.

Gráfico 1: Actitud hacia el desarrollo general



Fuente: Elaboración propia

Se realizó además una segregación de los componentes con el fin de establecer cuál de ellos presenta menos desarrollo, lo que puede estar afectando el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades.

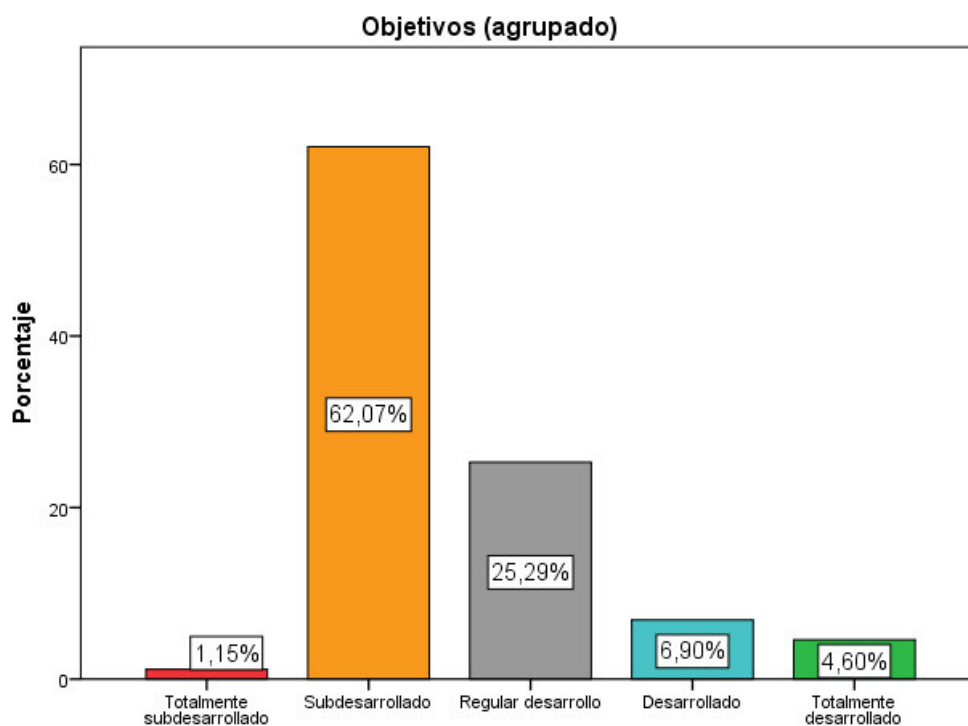
Tabla 10: Actitud hacia el desarrollo de la gestión por objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente subdesarrollado	1	1,1	1,1	1,1
	Subdesarrollado	54	62,1	62,1	63,2
	Regular desarrollo	22	25,3	25,3	88,5
	Desarrollado	6	6,9	6,9	95,4
	Totalmente desarrollado	4	4,6	4,6	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 10 y el gráfico 2 evidencian que la actitud hacia la gestión por objetivos en las comunidades es mayormente subdesarrollada y de desarrollo regular, lo que no permite que se planteen objetivos sobre los cuales generar actividades en beneficio de los miembros y del desarrollo sostenible del agroturismo.

Gráfico 2: Actitud hacia el desarrollo de la gestión por objetivos



Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Actitud hacia el desarrollo de la gestión por procesos

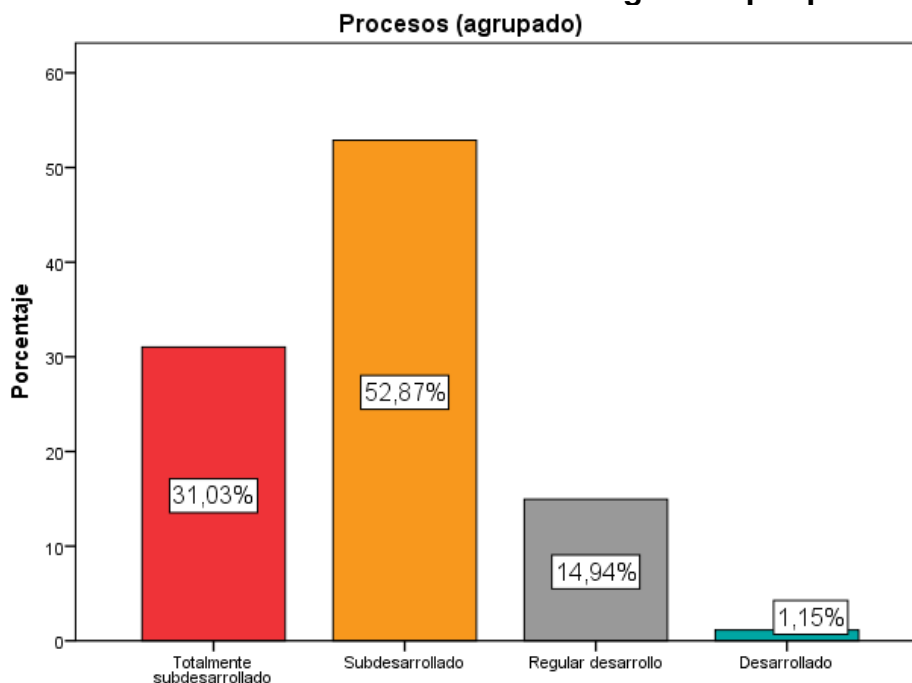
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente subdesarrollado	27	31,0	31,0	31,0
	Subdesarrollado	46	52,9	52,9	83,9
	Regular desarrollo	13	14,9	14,9	98,9
	Desarrollado	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 11 y gráfico 3 presentan la actitud de los miembros de la comunidad hacia la gestión por procesos, evidenciando que la tendencia es hacia el

subdesarrollo y un total subdesarrollo, siendo entonces notoria la falta de organización mediante procesos que direccionen las actividades de la comunidad en general.

Gráfico 3: Actitud hacia el desarrollo de la gestión por procesos



Fuente: Elaboración propia

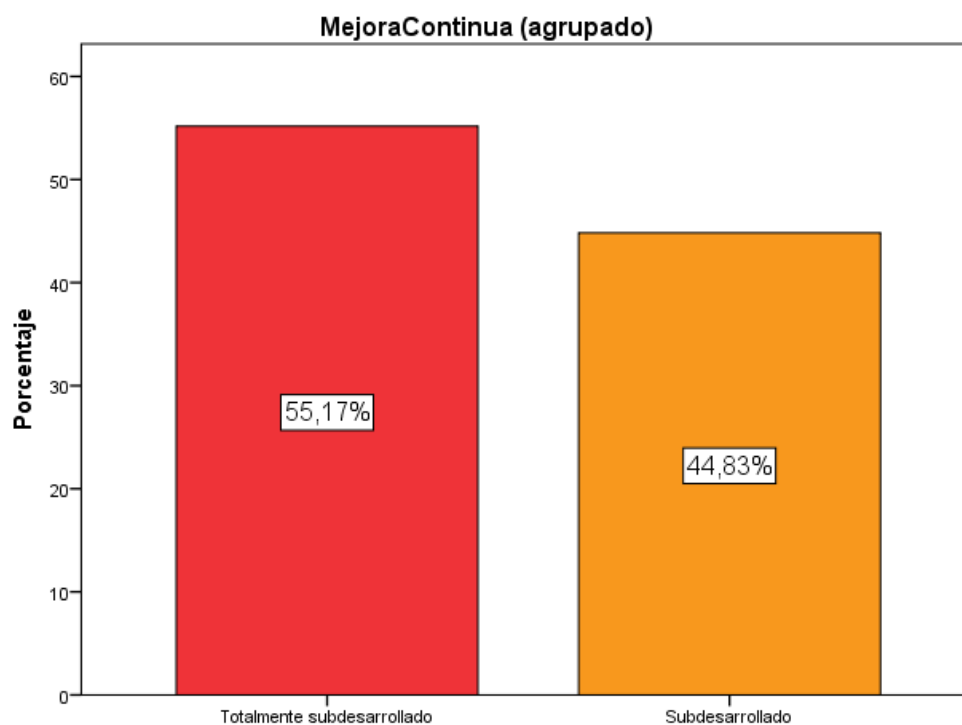
La actitud hacia el desarrollo de la mejora continua se encuentra en un estado de subdesarrollo, lo cual no ha permitido a las comunidades generar acciones que atiendan problemas en las comunidades.

Tabla 12: Actitud hacia el desarrollo de la mejora continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente subdesarrollado	48	55,2	55,2	55,2
	Subdesarrollado	39	44,8	44,8	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 12 y el gráfico 4 evidencian una mayor tendencia hacia el total subdesarrollo de la mejora continua, siendo entonces este un componente que requiere importante atención para lograr los objetivos atender el problema en estudio.

Gráfico 4: Actitud hacia el desarrollo de la mejora continua

Fuente: Elaboración propia

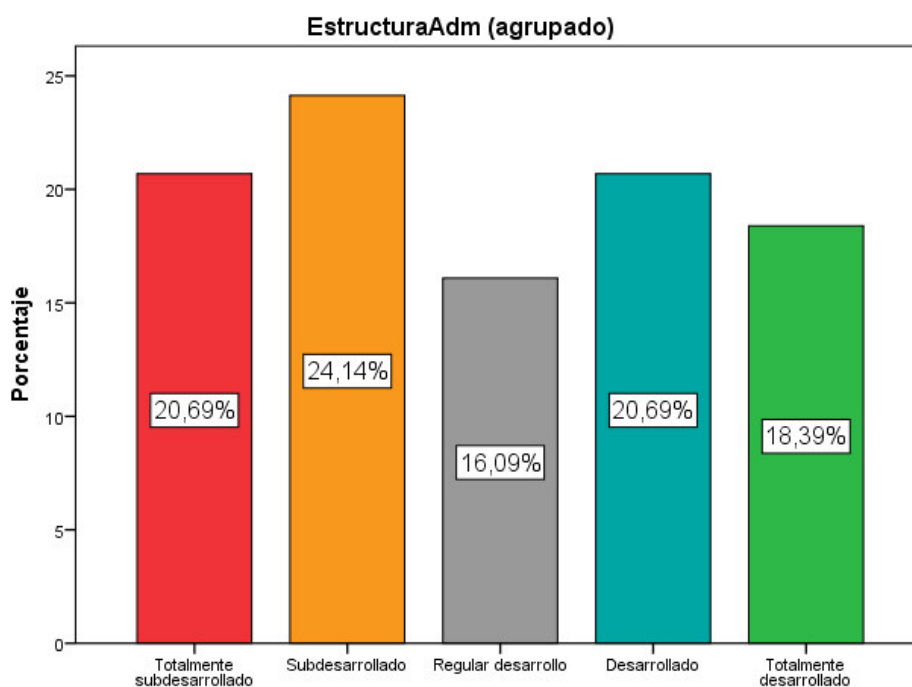
El componente de actitud hacia el desarrollo de la estructura administrativa es quizás el más equilibrado, sin embargo, esto no significa que esté desarrollado. La tabla 13 y el gráfico 5 demuestran una tendencia mayoritaria entre el regular desarrollo y el total subdesarrollo.

Se aprecia una tendencia del 20,7% hacia el desarrollo y del 18,4% hacia el total desarrollo.

Tabla 13: Actitud hacia el desarrollo de la estructura administrativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente subdesarrollado	18	20,7	20,7	20,7
	Subdesarrollado	21	24,1	24,1	44,8
	Regular desarrollo	14	16,1	16,1	60,9
	Desarrollado	18	20,7	20,7	81,6
	Totalmente desarrollado	16	18,4	18,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5: Actitud hacia el desarrollo de la estructura administrativa

Fuente: Elaboración propia

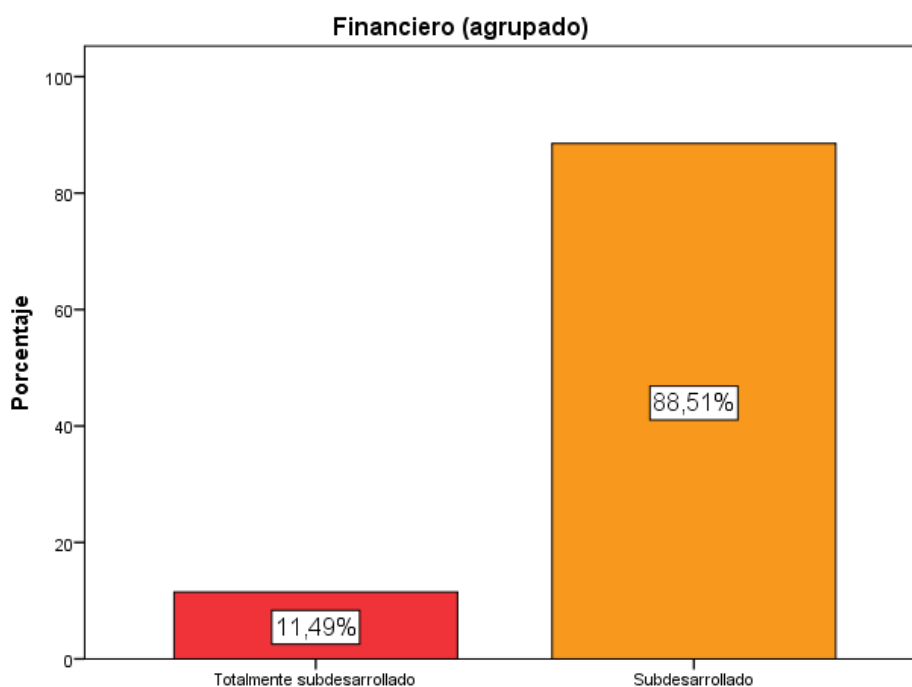
La actitud hacia el desarrollo de la gestión financiera demuestra que este es un componente que requiere gran atención, principalmente por su tendencia hacia el subdesarrollo con un porcentaje del 88,5% y del total subdesarrollo del 11,5%.

Tabla 14: Actitud hacia el desarrollo de la gestión financiera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente subdesarrollado	10	11,5	11,5	11,5
	Subdesarrollado	77	88,5	88,5	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 14 y el gráfico 6, evidencian lo indicado, se puede observar el nivel de subdesarrollo alcanzado, dada la carencia de gestión administrativa dentro de las comunidades de carácter agrícola del estudio.

Gráfico 6: Actitud hacia el desarrollo de la gestión financiera

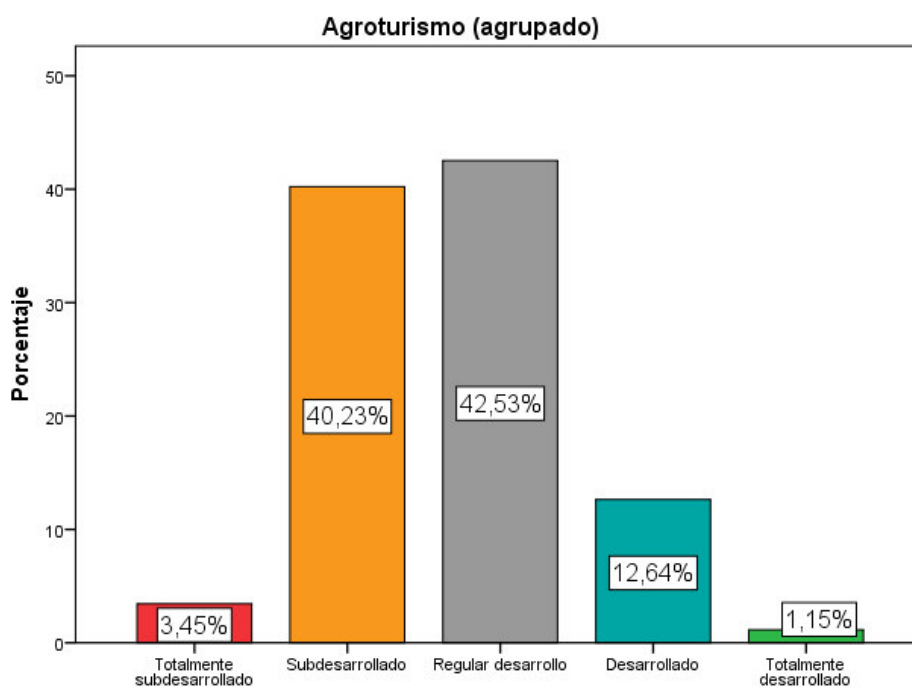
Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto, las comunidades seleccionadas presentan potencial agroturístico, esto no significa que lo estén desarrollando o que su ejecución sea la apropiada para alcanzar el desarrollo sostenible. Los datos presentados en la tabla 15 y el gráfico 7 demuestran que la actitud hacia el agroturismo es mayormente de regular desarrollo (42,5%) y subdesarrollo (40,2%), con cierta pequeña tendencia hacia el desarrollo (12,6%).

Tabla 15: Actitud hacia el desarrollo del agroturismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente subdesarrollado	3	3,4	3,4	3,4
	Subdesarrollado	35	40,2	40,2	43,7
	Regular desarrollo	37	42,5	42,5	86,2
	Desarrollado	11	12,6	12,6	98,9
	Totalmente desarrollado	1	1,1	1,1	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: Actitud hacia el desarrollo del agroturismo

Fuente: Elaboración propia

Lo indicado respecto a la dependencia entre la Gestión Administrativa Comunitaria y el Desarrollo Sostenible del Agroturismo, se afianza al demostrar que la carencia de gestión, esto es no aplicar una gestión por objetivos, no diseñar ni trabajar en base a procesos, ni generar políticas de mejora continua dentro de la comunidad, afecta negativamente al desarrollo sostenible, es decir a la estructura administrativa, sus finanzas y sobre todo al agroturismo.

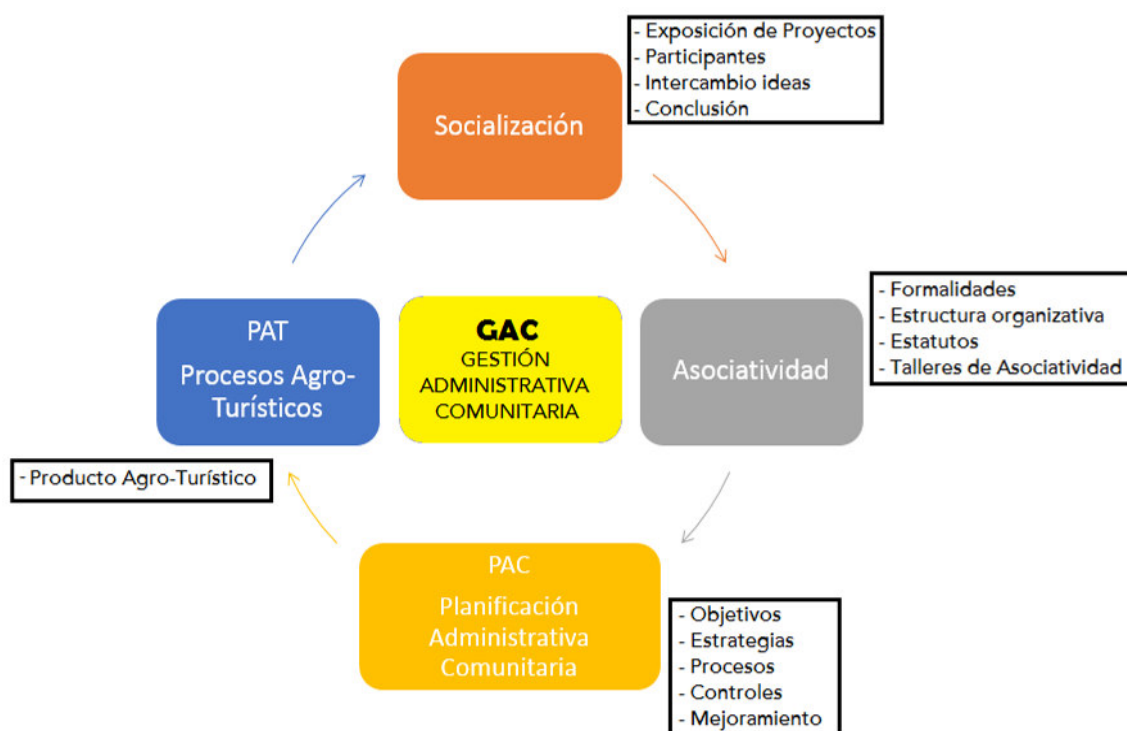
CAPÍTULO 5: IMPACTOS

5.1. Propuesta para la solución del problema

Modelo de Gestión Administrativa Comunitaria

*Enfoque en comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos, Ecuador
con potencial de desarrollo agroturístico.*

Ilustración 1: Modelo de Gestión Administrativa Comunitaria



Elaboración: Miguel Galarza V.

Objetivo

Desarrollar de manera sostenible el agroturismo en comunidades rurales de carácter agrícola de la provincia de Los Ríos, Ecuador, mediante la gestión administrativa comunitaria.

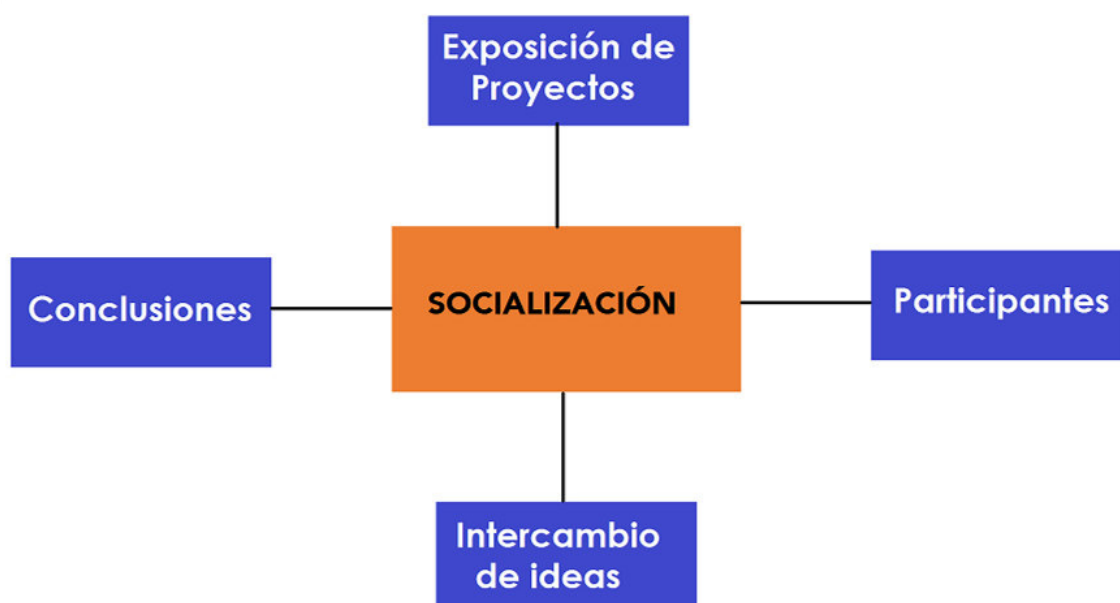
Contenido

- Socialización
- Asociatividad
- Planificación Administrativa Comunitaria
- Procesos Agroturísticos

Desarrollo

- **Socialización**

Ilustración 2: Modelo GAC - Socialización



Elaboración: Miguel Galarza V.

En el Modelo GAC la Socialización es el inicio y fin de las actividades llevadas a cabo en determinada zona rural de tipo agrícola, dado que mediante esta se comparte una idea o proyecto con quienes habitan en el sitio a intervenir (inicio) y además se dan a conocer los resultados de las actividades desarrolladas (fin), siempre y cuando estas no requieren alguna mejora posterior a la que se concluya en la socialización.

Durante la socialización se desarrollan los siguientes componentes, los mismos que pueden ejecutarse en su totalidad (al inicio) o no (al final):

- Exposición de proyectos
- Participantes
- Intercambio de ideas
- Conclusiones

A continuación, se indican los aspectos que cada componente de la socialización establece:

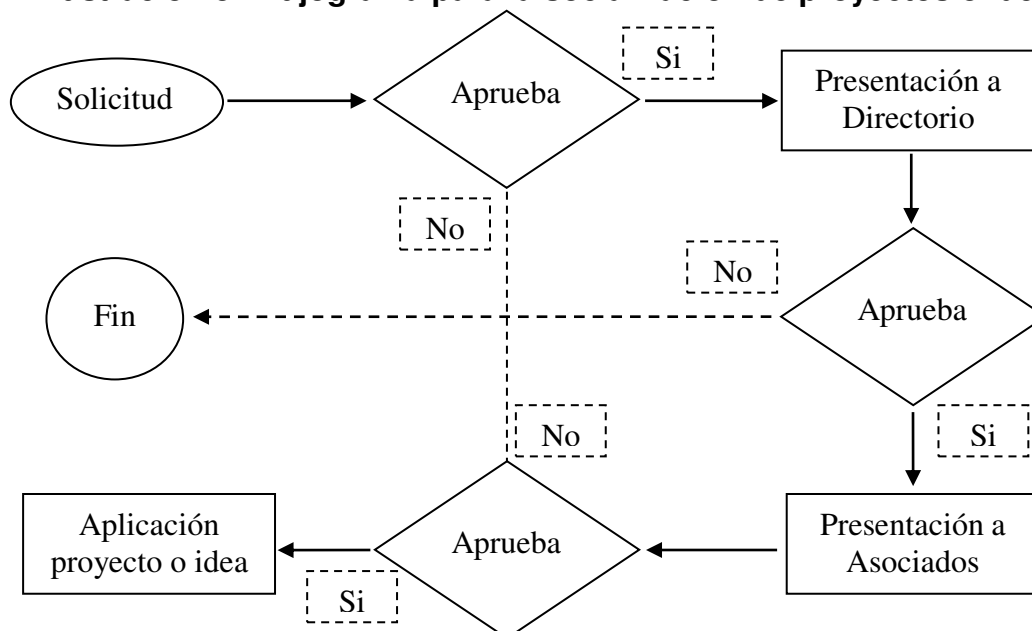
- Exposición de proyectos

La socialización de los proyectos o ideas a desarrollarse en determinada área rural y que requiera el involucramiento de quienes en ella habitan, debe iniciar siempre por la socialización del proyecto o idea, con el fin de motivar a la ciudadanía a participar de la misma con aportes cognitivos, físicos o de otro tipo.

La exposición se realizará cumpliendo los siguientes pasos:

- Solicitud de presentación del proyecto o idea.
- Presentación del proyecto o idea al Presidente y Directorio de la Asociación (aprueban – desaprueban).
- Presentación del proyecto o idea a los miembros de la Asociación (aprueban – desaprueban).
- Aplicación del proyecto o idea.

Ilustración 3: Flujograma para la socialización de proyectos o ideas



Elaboración: Miguel Galarza V.

En este caso es necesario, posterior a la exposición, evaluar su impacto contestando las siguientes preguntas:

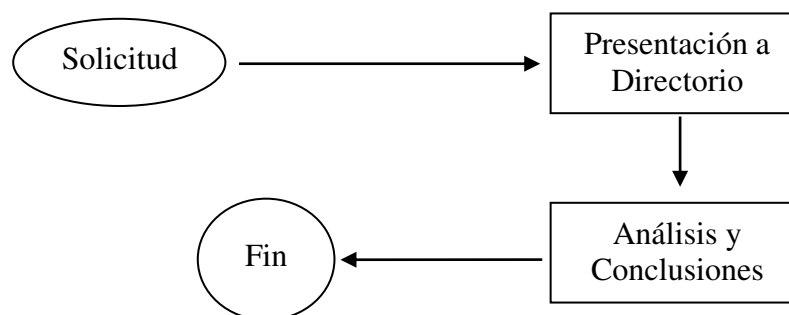
- ¿Se generará valor para la asociación (monetario, cognitivo, otro)?
- ¿Se cuenta con los recursos, tiempo y personal suficientes para su desarrollo?
- ¿Es indispensable llevar a cabo el proyecto por sobre otras necesidades?
- ¿Están los asociados dispuestos a llevarlo a cabo?
- ¿Existe riesgo de fracasar? (ALTO – MEDIO – BAJO)

De ser todas las respuestas positivas el proyecto se debe realizar, de existir respuestas negativas se deberá pensar en soluciones reales que permitan su ejecución, pero de no ser posible solucionar los aspectos negativos, no se llevará a cabo el proyecto.

La exposición puede darse también para dar a conocer los resultados de determinada actividad realizada, para lo cual los pasos del flujograma varían de la siguiente manera:

- Solicitud de presentación de resultados.
- Presentación de los resultados al Presidente y Directorio de la Asociación.
- Conclusiones y disposiciones respecto a la actividad.

Ilustración 4: Flujograma para la socialización de resultados de actividades



Elaboración: Miguel Galarza V.

Así como en el caso anterior, es necesario, posterior a la exposición evaluar su impacto contestando las siguientes preguntas:

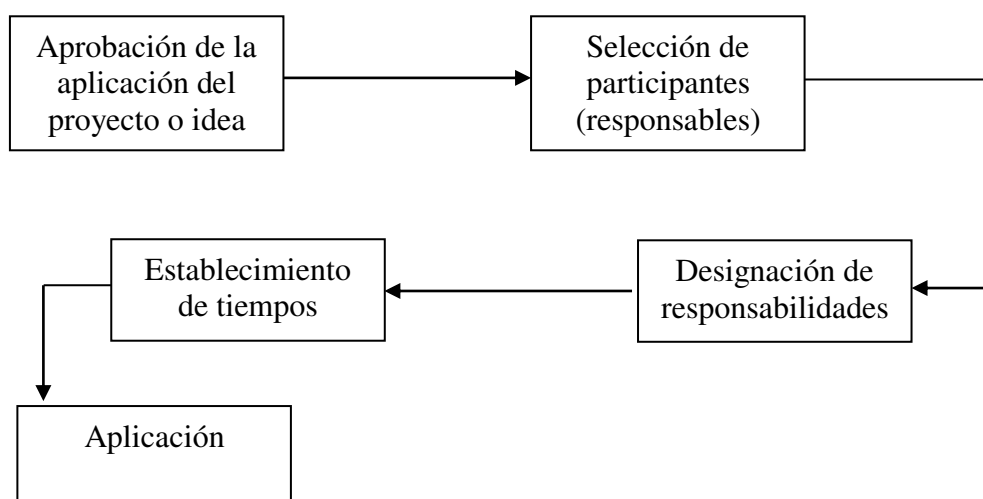
- ¿Se generó valor para la asociación (monetario, cognitivo, otro)?
- ¿Se contó con los recursos y personal suficientes durante su desarrollo?
- ¿Se debe continuar con la actividad?

- Participantes

Una vez expuesto el proyecto o idea es necesario determinar quién o quiénes, miembros de la asociación, participarán con el fin de establecer funciones y responsabilidades.

Esta participación se realizará de dos maneras: voluntariamente y por designación del directorio, asegurando siempre que el proyecto cuente con el personal suficiente y adecuado para garantizar su éxito.

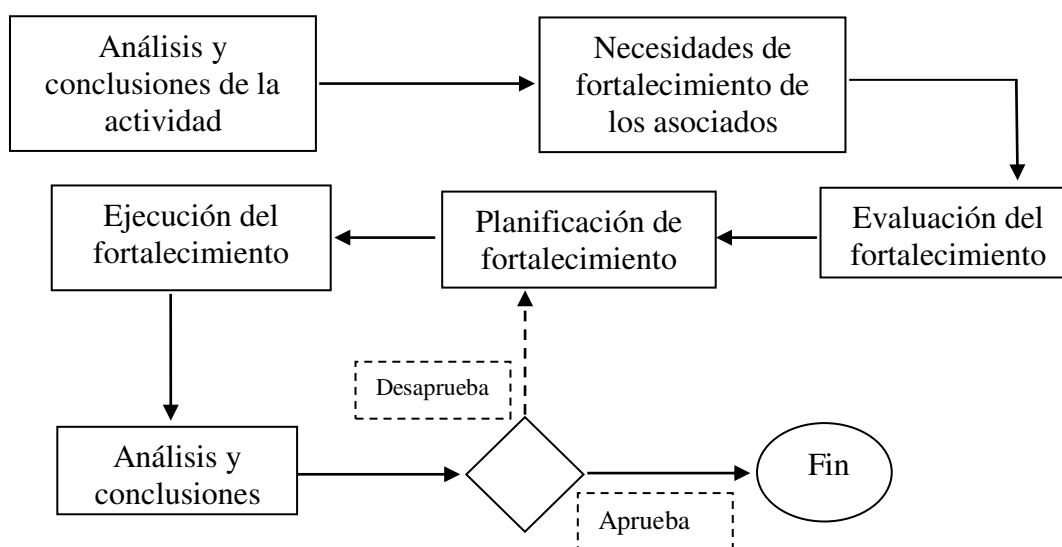
Ilustración 5: Selección de participantes



Elaboración: Miguel Galarza V.

En el caso de que se socialicen los resultados de una actividad, se evaluará la participación de cada miembro de la asociación, analizando aquellas debilidades que se evidenciaron durante el desarrollo de la misma, con el fin de fortalecer al personal.

Ilustración 6: Evaluación participantes



Elaboración: Miguel Galarza V.

- Intercambio de ideas

Los proyectos o ideas presentados deberán pasar por un análisis previo a su aplicación, con el fin de dar la oportunidad a sus participantes o asociados responsables del mismo a intercambiar ideas, de tal manera que se pueden generar observaciones, mejoras, o algún otro aspecto de interés que permita una óptima ejecución.

Para el intercambio de ideas en torno a un proyecto o idea, los asociados podrán hacer uso del siguiente formato:

Tabla 16: Formato para el intercambio de ideas de los proyectos

Idea o proyecto:				
Componentes	Opinión asociados	√	x	Conclusión

Elaboración: Miguel Galarza V.

Los elementos de este formato cumplen la siguiente función:

Componente = Cada aspecto que forma parte del proyecto o idea y que merece ser analizada antes de su ejecución.

Opinión asociados = Los comentarios de cada asociado presente en el intercambio de ideas respecto al componente analizado.

√ = Comentario u opinión aceptada, por lo que será considerada dentro del componente analizado, puede ser una sugerencia, corrección, mejora, e incluso eliminación.

X = Comentario u opinión rechazado, no será considerada.

La opinión puede estar enmarcada en cualquier aspecto que forme parte de los componentes del proyecto como, por ejemplo: presupuesto, responsables, tiempos, actividades, procedimientos, entre otros.

- Conclusiones

Todo proceso de socialización debe finalizar con sus conclusiones, es decir deben quedar resoluciones plasmadas en actas respecto a cada punto socializado, esto con el fin de que el seguimiento sobre lo socializado continúe.

La conclusión de la socialización del proyecto, idea o resultados de las actividades indican aquellos aspectos a los que se ha llegado una vez analizado lo expuesto. Las conclusiones indicarán exactamente como se procederá una vez finalizada la exposición, definidos o evaluados los participantes e incluso intercambiadas las ideas de haber sido necesario.

Es importante establecer las conclusiones para tener claro el camino a seguir posterior a lo expuesto.

- **Asociatividad**

El componente Asociatividad establece la necesidad de formalizar y legalizar la vida del grupo de personas a llevar a cabo actividades turísticas, siendo además importante considerarla como una cultura de trabajo, la cual se plasme en las labores diarias de los miembros con el fin de sostener el modelo a largo plazo, de manera indefinida.

Para esto se sugieren cuatro sencillos pasos dentro del Modelo GAC.

Ilustración 7: Modelo GAC - Asociatividad



Elaboración: Miguel Galarza V.

A continuación, el detalle de cada elemento de la Asociatividad en el modelo GAC:

- Formalidades

Este punto se refiere al levantamiento y posterior cumplimiento de cada uno de los requisitos solicitados por los entes de control nacionales y locales para el normal funcionamiento de la institución que se dese formar.

En temas agroturísticos donde se agrupan varias personas de una misma localidad a trabajar por un mismo fin, usualmente se usan las figuras legales de: asociaciones, cooperativas, comunas, centros de turismo comunitario, entre otras, variando el nombre de acuerdo al país. Cualquiera de estas funciona, siempre y cuando se adapte a las actividades y necesidades tanto del grupo de personas que la conformarán como de la zona donde estos se desenvolverán, y además desarrolle sus actividades dentro del marco de un modelo de gestión amigable y sostenible.

Mientras más facilidades existan para la conformación de la institución dentro de la cual se trabajará, menos se afectará la motivación y las ganas del grupo, ya que, de requerir trámites extensos, en instituciones estatales ubicadas en ciudades muy alejadas del sitio donde habitan los miembros del grupo, además de elevados gastos de constitución, el proyecto podría verse afectado, y los participantes podrían comenzar a desistir de ser parte del mismo.

Es necesario que las entidades estatales analicen estos casos y estimen el trato especial o diferenciado a aquellos grupos humanos de sectores rurales o marginales que quieran formalizarse para trabajar en temas turísticos, artesanales, gastronómicos, entre otros, que complementen sus actividades agrícolas, para mejorar su calidad vida y aportar a la sociedad en la que se desenvuelven.

Para atender los requisitos necesarios para formalizar la situación de los miembros del grupo se presenta un formato de lista de chequeo para monitorear adecuadamente los avances de cada trámite y formalidad a cumplir. Esta lista requiere levantar primero la información de cada requisito que hay que cumplir para alcanzar la figura legal deseada. A continuación, un ejemplo:

Tabla 17: Lista de Chequeo - Atención formalidades

Requisito	Institución	Dirección	Contacto	Pre-Requisitos	Responsable	✓	X
1. Permiso del Cuerpo de Bomberos	Cuerpo de Bomberos	Calle Ordoñez y Pillahuazo	José Garcés 099999999	1. Copia de documento de identificación del representante.	Luis Trinidad	✓	
				2. Copia de registro de la institución.		✓	
				3. Solicitud de inspección.		✓	
				4. Facturas de equipos contra incendio adquiridos.	Carlos Vélez	✓	
				5. Plan de atención a emergencia firmado por un Ing. Industrial.	Julio Morán	✓	
				6. Depósito por el valor del permiso.			X
2. Permiso de funcionamiento	Municipio	Av. Constitución Y J. Solís	Marta Mera 099999999	1. Copia de documento de identificación del representante.	Luis Trinidad	✓	
				2. Copia de registro de la institución.		✓	
				3. Permiso del Cuerpo de Bomberos			X
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							

Elaboración: Miguel Galarza V.

En la lista de chequeo se ingresarán cada uno de los requisitos que se solicitan en las diferentes instituciones en orden de trámite y llenando cada una de las categorías de la matriz según lo siguiente:

Requisito =	Trámite que se necesita realizar o permiso a obtener.
Institución =	Sitio donde se realiza el trámite / emite permiso.
Dirección =	Ubicación exacta.
Contacto =	Persona de contacto donde se realiza el trámite.
Pre-Requisitos =	Formalidades a cumplir dentro del trámite.
Responsable =	Miembro encargado de realizar el trámite.
√ =	Realizado
X =	No realizado

El seguimiento de esta lista de chequeo permitirá conocer el estado de los trámites y los documentos que no se completan para así poder gestionar y colaborar todos de mejor manera hasta cumplir con el objetivo de formalización.

Tomando en consideración a Ecuador como país base para la asociación, los interesados deben acogerse al Decreto No. 3054, donde se emite el Reglamento para la aprobación de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución, y registro de socios y directivas, de las organizaciones previstas en el código civil y en las leyes especiales, el cual dispone lo siguiente:

- Solicitud dirigida al Ministro de Estado que corresponda o al Secretario General de la Administración Pública, firmada por el miembro fundador delegado para ello.
- Acta de la Asamblea Constitutiva de la organización en formación, suscrita por todos los miembros fundadores, la misma que deberá contener expresamente:
 - La voluntad de los miembros de constituir la misma;
 - La nómina de la directiva provisional;

- Los nombres completos, la nacionalidad, números de los documentos de identidad y domicilio de cada uno de los miembros fundadores; y,
- La indicación del lugar en que la entidad en formación tendrá su sede, con referencia de la calle, parroquia, cantón, provincia e indicación de un número de teléfono, fax, o dirección de correo electrónico y casilla postal, en caso de tenerlos.
- Copia del estatuto que deberá incluir la certificación del Secretario provisional, en la que se indique con exactitud la o las fechas de estudio y aprobación del mismo.
- Deberá acreditar un patrimonio mínimo de USD 400 dólares de los Estados Unidos de América en una cuenta de integración de capital.

Entre las formalidades a cumplir se encuentra la presentación del estatuto de la asociación, el mismo que debe contar con los siguientes elementos mínimos:

- Nombre, domicilio y naturaleza jurídica de la organización.
- Objetivos, fines específicos y fuentes de ingresos.
- Clase de miembros.
- Derechos y obligaciones de los miembros.
- Régimen disciplinario.
- Régimen de solución de controversias.
- Causales para la pérdida de la calidad de miembro.
- Estructura y organización interna.
- Régimen económico.
- Causas para disolución y procedimiento para la liquidación.
- Mecanismos de elección, duración y alternabilidad de la directiva.

La asociatividad como estrategia de organización

La formalización del grupo de personas que formarán parte del modelo GAC, se dará mediante la figura de asociación, aprovechando incluso, que muchas

de ellas ya están o han estado involucrados en organizaciones de ese tipo, pero con fin netamente agrícola.

El modelo sugiere que, si una asociación de tipo agrícola decide involucrarse en el agroturismo, el ente estatal regulador deberá únicamente ampliar las actividades de esta, dado principalmente por la interrelación de las actividades turísticas y agrícolas en este caso. Esta decisión de ampliar actividades deberá estar plasmada en un acta donde mínimo el 75% de los asociados estén de acuerdo con ingresar a la actividad turística.

Para los casos en los que el grupo humano no esté organizado formalmente, o estando organizados no se consigue la aprobación del 75% de los socios, estos podrán establecer una nueva asociación donde se establezca desde un inicio el fin agroturístico, asegurando que estas actividades no entrarán en conflicto con lo desarrollado en otras asociaciones en las que formen parte.

- Estructura organizacional

Dado que el fin de las asociaciones a las que se hace referencia en el Modelo GAC es Agroturístico, su estructura organizacional se plantea de acuerdo con la necesidad de gestión y operación las mismas. La estructura orgánico – funcional básica propuesta integra: Directorio, Presidente, Vicepresidente, Secretario, Comisión Contable – Financiera, Comisión de Productos Agrícolas, Comisión de Servicio Turístico, Comisión de Manejo de Instalaciones, Comisión de Mejora Continua, las mismas que realizarán funciones como: tesorería, control de documentos contables, captación de mercado agrícola, aseguramiento de calidad, captación de mercado turístico, ejecución del servicio, mantenimientos y reparaciones, prevención corrección y mejora de actividades, y demás que correspondan a cada comisión.

Las agrupaciones tipo asociación, cooperativa o comuna, deben manejar niveles jerárquicos que permitan mantener un orden y liderazgo dentro de la misma, garantizando la democracia y el respeto hacia todos los miembros.

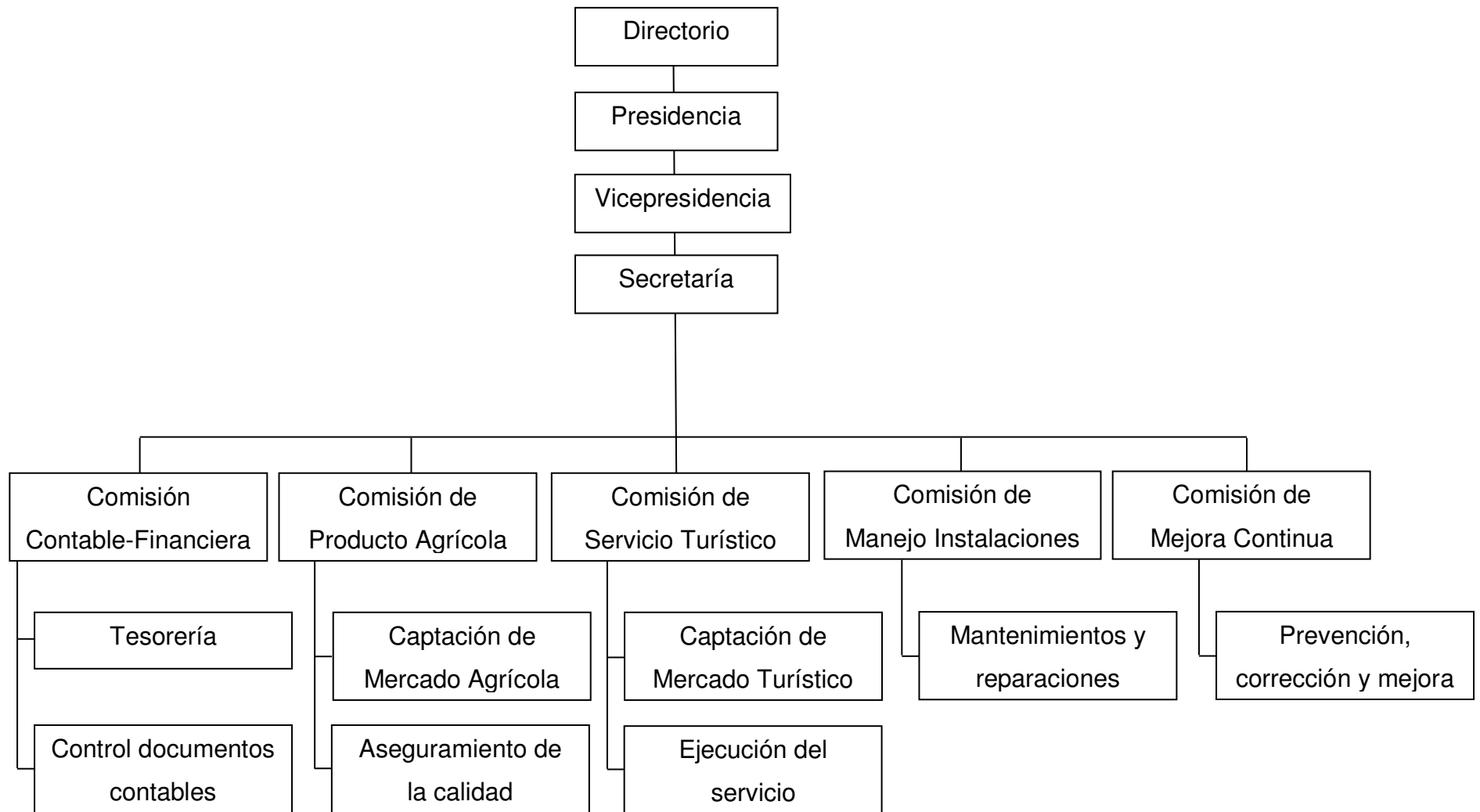
Dado que es común que quienes conforman estos grupos dentro de zonas rurales presenten ciertas características similares en cuanto a nivel de educación bajo o poca experiencia en temas administrativos, es importante diseñar una estructura organizacional clara y concreta, fácil de interpretar y adaptable a la actividades y necesidades de cada tipo de agrupación.

Se plantea una estructura basada en comisiones que fomente el trabajo en equipo y la cultura asociativa, donde todos los integrantes tengan responsabilidades y objetivos planteados, y cuyo perfil este apto para desempeñar las diferentes funciones establecidas. Cuando no exista un perfil adecuado para determinada actividad será necesario gestionar capacitaciones para el o los integrantes que las necesiten, con el fin de asegurar un trabajo de calidad.

La estructura contará con comisiones para atender la contabilidad, la comercialización de productos agrícola, el servicio turístico, el manejo de las instalaciones y el mejoramiento continuo.

A continuación, se presenta la estructura orgánica – funcional de manera gráfica

Ilustración 8: Estructura Orgánico – Funcional propuesta para una Asociación Agroturística



Las funciones en cada cargo o comisión se establecen con el fin de que los aspectos organizacionales generales tengan responsables asignados, incentivando que todos quienes se benefician tanto de las actividades agrícolas o turísticas, tengan a su cargo alguna función en la asociación de beneficio común.

A continuación, las funciones básicas a cumplir en cada cargo o comisión:

- Directorio

- Desarrollo de asambleas ordinarias.
- Desarrollo de asambleas extraordinarias.
- Establecimiento de objetivos anuales.
- Análisis de propuestas presentadas por los socios o entidades o individuos externos.
- Análisis de políticas, procesos, actividades y demás aspectos importantes para la asociación.
- Decisión

- Presidente

- Presidir las asambleas ordinarias y extraordinarias, y demás reuniones de la asociación donde se requiera su presencia.
- Gestión administrativa de la asociación en general, lo que incluye el seguimiento al trabajo de las comisiones.

- Vicepresidente

- Reemplazar al Presidente en las asambleas ordinarias y extraordinarias, y demás reuniones de la asociación donde el Presidente por motivos de fuerza mayor no pueda estar presente.
- Apoyo en la Gestión administrativa de la asociación en general, especialmente en temas contables y financieros.

- Secretario.
 - Llevar actas de cada una de las asambleas ordinarias y extraordinarias, y demás reuniones de la asociación.
 - Gestionar la agenda del Presidente y Vicepresidente.
 - Atender a socios, proveedores y clientes de la Asociación y direccionar sus solicitudes o necesidades hacia la persona responsable de las mismas.
- Comisión Contable – Financiera.

La comisión se encarga de:

- Emisión de los documentos contables.
- Recepción de los documentos contables.
- Organización de los documentos contables.
- Almacenamiento de los documentos contables de la asociación necesarios para que el negocio marche dentro de la normativa legal vigente.

La gestión o uso de estos documentos para la realización de declaraciones a las entidades de control fiscal puede estar a cargo de un contador externo o, de ser el caso, de un miembro de la asociación con conocimientos en el tema.

- Comisión de producto agrícola.

Dado que es usual que las actividades principales en estas asociaciones rurales sean de tipo agrícolas es necesario integrarlas al modelo y fortalecerlas. Para esto se establecen dos elementos importantes como son la captación del mercado agrícola y el aseguramiento de la calidad de los productos.

Las responsabilidades de esta comisión son:

- Establecer estrategias para captar el mercado agrícola.
 - Establecer acciones que aseguren la calidad de los productos agrícolas.
- Comisión del servicio turístico.

La integración del turismo como nueva fuente de ingresos para la asociación requiere de dos actividades básicas que permitirían sostener la actividad en el tiempo:

- Desarrollar el producto turístico.
 - Mejorar continuamente el producto turístico.
 - Captar mercado turístico.
 - Ejecutar el servicio con calidad.
- Comisión de manejo de instalaciones.

Las funciones y responsabilidades de esta comisión se enfocan en:

- Mantenimiento de instalaciones.
 - Reparación y mejoramiento de instalaciones.
- Comisión de mejora continua

Ante de la necesidad de buscar continuamente la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la asociación, la comisión de mejora continua tiene como funciones:

- Prevenir situaciones que puedan poner en riesgo a los miembros, clientes, proveedores, procesos, actividades, productos o servicios de la asociación.
- Corregir los aspectos negativos que se identifiquen dentro de la asociación.

- Mejorar todo aquello que pueda ser mejorado.

La cantidad de personas dentro de cada comisión dependerá del volumen del negocio y de sus necesidades.

- Estatutos

Para la legalidad de la asociación o institución jurídica dentro de la cual funcione el grupo de personas interesadas en desarrollar el agroturismo haciendo uso del Modelo GAC, es imprescindible la existencia de Estatutos que direccionen y regulen la vida jurídica del grupo. Para esto, de acuerdo con el territorio donde se conforme la asociación, será necesario establecer si las entidades públicas de control establecen un formato de estatuto con parámetros básicos o si esto es libre de la agrupación.

Indiferente de esto, es imprescindible que el Modelo GAC sea parte de estos estatutos, especialmente adaptando la estructura organizacional, funciones, y otros aspectos importantes y que puedan ser parte del documento legal.

- Talleres asociativos

La Asociatividad requiere de: compromiso, motivación, trabajo en equipo, paciencia, respeto hacia los demás, resolución pacífica y democrática de conflictos, entre otros aspectos inherentes a cada miembro que permitirá garantizar la permanencia y desenvolvimiento armónico del grupo.

Para lograr crear y mantener una cultura asociativa es necesario desarrollar continuamente talleres que concienticen y motiven a los socios a mantenerse trabajando por el beneficio común.

Estos talleres podrán ser llevados a cabo por los líderes de la asociación, o algún miembro capacitado para llevarlos a cabo, así como por profesionales

externos, especialmente de instituciones públicas a fines con las actividades de la asociación.

Los talleres deben planificarse todos los años y de manera continua, de acuerdo con las necesidades del grupo.

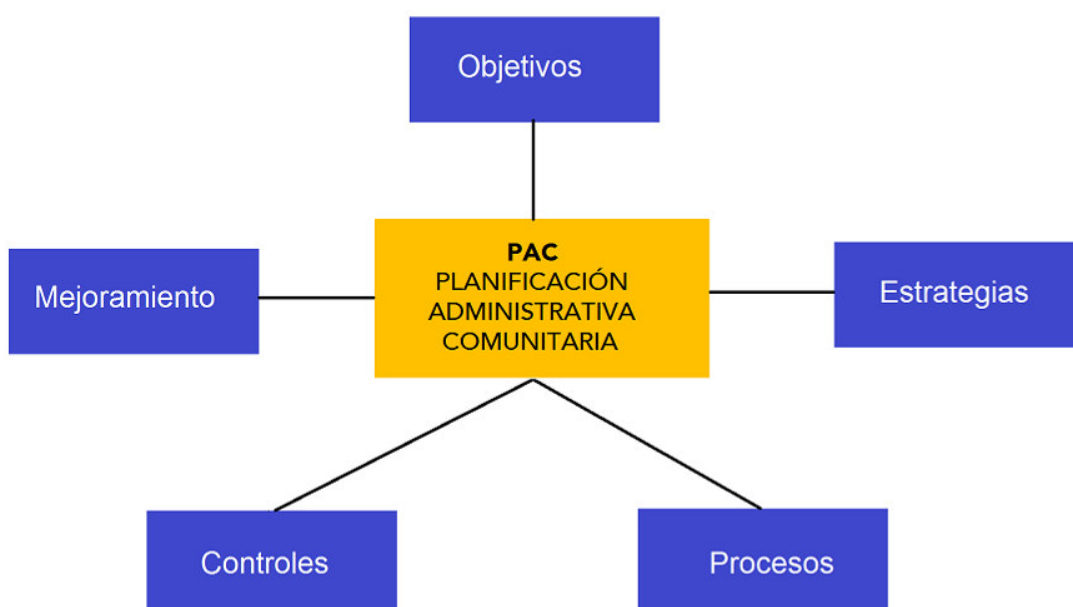
➤ **Planificación Administrativa Comunitaria - PAC**

La PAC establece los objetivos a alcanzar, el camino a seguir, los procesos a aplicar, cómo controlar, y dónde mejorar, con el fin de que la gestión administrativa sea óptima y enfoque su accionar hacia un fin común.

Para esto la PAC desarrolla los siguientes elementos:

- Objetivos
- Estrategias
- Procesos
- Controles
- Mejoramiento

Ilustración 9: Planificación Administrativa Comunitaria – PAC



Elaboración: Miguel Galarza V.

A continuación, el detalle de cada uno de estos:

Objetivos

El Modelo GAC, por medio de la PAC, establece que la Asociación Agroturística deberá, obligatoriamente, establecer y revisar periódicamente los objetivos a alcanzar en el corto (1 año), mediano (5 años) y largo plazo (10 años o más), los mismos que deben estar encaminados hacia el bien común y crecimiento de la institución.

El modelo propone el uso de la Matriz de Objetivos Integral del GAC, la cual se ejemplifica a continuación:

Tabla 18: Matriz de objetivos para la PAC

	Largo Plazo					
	Mediano Plazo			Mediano Plazo		
	Corto Plazo	Corto Plazo	Corto Plazo	Corto Plazo	Corto Plazo	Corto Plazo
	Años	1	2	3	4	5
Objetivos Organizativos						
Objetivos Administrativos						
Objetivos Operativos						

Elaboración: Miguel Galarza V.

El ejemplo establece los objetivos a corto plazo que permitirán alcanzar los objetivos a mediano y por consiguiente los de largo plazo.

Estos objetivos deben ser revisados periódicamente mínimo 2 veces al año, con el fin de determinar, de acuerdo con la realidad de la Asociación, y a la situación del mercado agrícola, turístico y específicamente agroturístico, si deben ser replanteados o no.

La Matriz de Objetivos para la PAC es la base para el desarrollo de procesos y actividades dentro de la asociación, ya que estas deben estar encaminadas o direccionadas hacia la consecución de los objetivos en tiempos, cantidades, y demás elementos proyectados.

Tomando como base estos objetivos se desarrollan además las estrategias de acción de la Asociación.

Estrategias de la PAC

Las estrategias de la PAC dentro del Modelo GAC se clasifican de acuerdo con los objetivos y a la actividad, la misma que puede ser: agrícolas, turísticas y agroturísticas:

- Agrícolas (A)

Dado que es usual que las actividades principales en estas asociaciones rurales sean de tipo agrícolas es necesario integrarlas al modelo y fortalecerlas. Para que la asociación crezca gracias al agroturismo, es importante desarrollar adecuadamente tanto su parte agrícola como su parte turística. En cuanto a lo agrícola, el modelo GAC plantea la organización comercial de la misma.

- Turísticas (T)

Las estrategias turísticas van encaminadas a la identificación y desarrollo de potenciales actividades que puedan adherirse al producto agroturístico.

- Agroturísticas (AT)

Las estrategias agroturísticas se enfocan netamente en el desarrollo, mejora y promoción constante del producto agroturístico, el cual es la base de la presente propuesta.

Procesos

Los procesos administrativos del GAC se establecen dentro del PAC, y los procesos agroturísticos dentro del PAT, este último se analiza más adelante.

Los procesos administrativos se direccionan específicamente a aquellos aspectos básicos para que la gestión en la asociación se desarrolle adecuadamente.

Los procesos estarán compuestos por lo menos de los siguientes puntos:

- Objetivos
- Responsables
- Desarrollo
- Control del proceso

Los procesos que intervienen como base administrativa dentro del modelo son:

- Gestión de la atención al cliente.
- Gestión de ingresos y egresos.
- Gestión documental.
- Gestión del desempeño asociativo.

A continuación, el detalle de los aspectos básicos a considerar en cada proceso:

- **PROCESO DE GESTIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.**

Objetivos

Satisfacer mínimo al 90% de los clientes internos y externos de la asociación gracias a una atención de calidad en todas sus actividades.

Responsable

Del cumplimiento del proceso: Presidente, Vicepresidente.

De la ejecución del proceso: Todos los asociados y empleados de la asociación.

Desarrollo

La gestión de la atención a los clientes tanto internos (personal, socios) como externos (clientes, proveedores, turistas, visitantes en general) de la Asociación respeta los parámetros: físicos, operativos, proactivos, dentro de cada oportunidad de interacción personal, telefónica o virtual.

Físicos:

La **presentación personal** debe respetar aspectos de limpieza corporal y de la vestimenta. Todos los socios y empleados de la asociación deben proyectar una imagen correcta a los visitantes, donde la higiene personal es considerada básica en todo momento.

La vestimenta y el equipamiento deben garantizar el uso de implementos no oxidados, seguros, limpios, sin malos olores, que incluso puedan ser usados por los visitantes sin problemas o riesgo.

La **proyección personal** al interactuar con el visitante debe mostrar expresiones naturales agradables como: sonrisa sincera y saludo cordial. No está permitido fingir, las expresiones deben mostrar motivación y estado de ánimo agradable de una manera real.

La sonrisa debe acompañar al saludo y a la despedida, así como a situaciones desarrolladas durante la visita como ciertas peticiones, durante una historia, o en la comida, entre otras, de manera que se contagie de alegría a quienes acompañan.

Operativos:

- El socio o empleado con interacción con el cliente interno o externo debe respetar el cumplimiento correcto del proceso o actividad llevada cabo, siempre y cuando no se esté afectando la integridad física, mental o sentimental del cliente.
- El socio o empleado debe ser respetuoso y cuidadoso con los tiempos de espera durante cada atención, tratando siempre de ser eficiente y eficaz, es decir desarrollar óptimamente sus funciones en beneficio del turista.
- Cada proceso o actividad desarrollada debe dar como resultado un producto o servicio de calidad, que satisfaga las necesidades del turista, para lo cual el socio o empleado que atiende debe mantener una comunicación fluida y clara de tal manera que pueda ir monitoreando el estado de satisfacción en todo momento, garantizando al final un nivel elevado de satisfacción.

Proactivos:

- Los socios o empleados que interactúen con los turistas deben estar prestos a ir más allá de lo que el turista espera para conseguir su satisfacción integral.

Control del proceso.

Para el control del proceso la asociación hará uso de la siguiente matriz de indicadores por proceso:

Tabla 19: Matriz de indicadores de proceso: Atención al cliente

Actividad/Proceso	Indicador	Meta	Permitido	Fórmula
Atención al cliente interno	Nivel de satisfacción del cliente interno	100%	>90%	$\frac{\text{\# clientes internos satisfechos}}{\text{\# total clientes internos}}$
Atención al cliente externo	Nivel de satisfacción del cliente externo	100%	>90%	$\frac{\text{\# clientes externos satisfechos}}{\text{\# total clientes externos}}$

Elaboración: Miguel Galarza V.

Los datos para alimentar cada uno de estos indicadores se deberán obtener mediante los siguientes medios:

- Encuesta de satisfacción de clientes
- Quejas o sugerencias

- **PROCESO DE GESTIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS.**

Objetivos

- Contabilizar el 100% de los documentos contables de la asociación.
- Obtener una rentabilidad anual mínima del 20% sobre los ingresos de la asociación.

Responsable

Del cumplimiento del proceso: Comisión contable - financiera.

De la ejecución del proceso: Personal de Tesorería y Control de documentos contables.

Desarrollo

La gestión de ingresos y egresos es de elevada importancia para la Asociación debido a la necesidad de conocer el estado financiero real de la misma en determinado momento. Esta información debe ser real, para permitir la toma de decisiones a partir de esta y garantizar al final la rentabilidad esperada por la actividad agroturística de la asociación.

Para lograr esto la Asociación antes de iniciar sus actividades agroturísticas, se asegurará de haber gestionado lo siguiente:

- Permiso de actividad comercial emitido por la entidad gubernamental competente. (en el caso de Ecuador es el Servicio de Rentas Internas, SRI).
- Impresión de comprobantes de venta.
- Demás comprobantes exigidos por la ley.
- Permiso de la entidad gubernamental a cargo de la actividad turística en territorio.

Una vez obtenido el permiso respectivo y habiendo impreso los comprobantes de venta que permitan el registro de los ingresos de la asociación, esta podrá iniciar sus actividades de manera formal.

La Asociación debe, a noviembre de todos los años, tener elaborado y aprobado un Presupuesto de trabajo para el siguiente año. Este presupuesto debe contar con los ingresos proyectados y los egresos necesarios para su operación.

El Presupuesto debe estar muy apegado con la realidad de la Asociación por lo que el flujo de visitantes esperados o proyectados debe reflejar un número alcanzable.

De la gestión de ingresos.

- Toda venta de servicio o producto deberá ser facturada o registrada en el comprobante de venta respectivo.
- Estos comprobantes tendrán una numeración creciente que permitirá organizarlas numéricamente.
- Los comprobantes serán almacenados en una carpeta o folder y separados de manera mensual y anual.
- El almacenamiento de los comprobantes durará tanto como lo exija la ley tributaria de cada país.
- Durante cada día de funciones se registrarán los rubros de ingreso en una base de datos digital que permita ir calculando el total de ingresos por día, semana, mes y año, con el fin de contar con información actualizada siempre.

De la gestión de egresos.

- Los egresos realizados en la Asociación deben responder a un presupuesto previamente elaborado o a algún acontecimiento fortuito que requirió un gasto, el mismo que debe ser aprobado por el Presidente.

- Todo comprobante de compra de un bien o contratación de un servicio para la Asociación será solicitado a su nombre y con sus datos.
- Estos comprobantes de compra serán almacenados de manera cronológica en un folder o carpeta y agrupado mensual y anualmente.

Control del proceso.

Para el control del proceso la asociación hará uso de la siguiente matriz de indicadores por proceso:

Tabla 20: Matriz de indicadores de proceso: Gestión de Ingresos y Egresos

Actividad/Proceso	Indicador	Meta	Permitido	Fórmula
Presupuesto	Realización del presupuesto anual	1	1	
Presupuesto	Cumplimiento del presupuesto	100%	100%	Utilidad neta del ejercicio / utilidad neta presupuestada
Gestión de Ingresos	Porcentaje de Facturación de las ventas	100%	100%	Ventas facturadas / Ventas totales
Gestión de egresos	Porcentaje de egresos con comprobante	100%	100%	Egresos facturados / Egresos totales

Elaboración: Miguel Galarza V.

- **GESTIÓN DOCUMENTAL**

Objetivos

- Mantener organizados el 100% de la documentación ingresada a la Asociación, salida de esta o generada para uso interno.

Responsable

Del cumplimiento del proceso: Secretaría - Comisiones

De la ejecución del proceso: Secretaría - Comisiones.

Desarrollo

La gestión de documentos en la Asociación se desarrolla con el fin organizar adecuadamente toda la documentación que tiene que ver con esta. Para esto la Secretaria y cada Comisión debe mantener organizada la información de la siguiente manera:

- Oficios internos recibidos
- Oficios internos enviados.
- Oficios externos recibidos
- Oficios externos enviados

Cada carpeta almacenará los oficios en orden cronológico por el tiempo determinado por la Asociación, el mismo que no deberá ser menor a tres años.

El área de Contable Financiera añadirá folders de acuerdo con las actividades desarrolladas en esta (roles, pagos, proveedores, etc...).

Control del proceso.

Para el control del proceso la asociación hará uso de la siguiente matriz de indicadores por proceso:

Tabla 21: Matriz de indicadores de proceso: Gestión Documental

Actividad/Proceso	Indicador	Meta	Permitido	Fórmula
Organización de documentos	Porcentaje de documentos organizados	100%	100%	$\frac{\text{Número de documentos organizados}}{\text{Total de documentos recibidos}}$

Elaboración: Miguel Galarza V.

Controles

Los controles dentro de la Asociación se realizan mediante la Gestión del desempeño asociativo. El cual se explica a continuación:

- **GESTIÓN DEL DESEMPEÑO ASOCIATIVO.**

Objetivos

- Contar con un nivel de desempeño laboral asociativo mínimo del 90%.

Responsable

Del cumplimiento del proceso: Presidencia – Jefes de Comisión.

Desarrollo

La gestión del desempeño mide el grado de cumplimiento de objetivos de la asociación, mediante el seguimiento organizado y constante de las actividades y metas programadas anticipadamente por los socios de la Asociación.

Este desempeño hace uso de los indicadores de control de cada procedimiento administrativo y de la matriz de objetivos planteados en el PAC.

Control del proceso.

Para el control del proceso la asociación hará uso de la siguiente matriz de indicadores por proceso:

Tabla 22: Matriz General de indicadores de proceso: Control del desempeño asociativo

Actividad/Proceso	Indicador	Meta	Permitido	Fórmula	Porcentaje de cumplimiento	Cumple	Incumple
Atención al cliente interno	Nivel de satisfacción del cliente interno	100%	>90%	# clientes internos satisfechos / # total clientes internos			
Atención al cliente externo	Nivel de satisfacción del cliente externo	100%	>90%	# clientes externos satisfechos / # total clientes externos			
Presupuesto	Realización del presupuesto anual	1	1				
Presupuesto	Cumplimiento del presupuesto	100%	100%	Utilidad neta del ejercicio / utilidad neta presupuestada			
Gestión de Ingresos	Porcentaje de Facturación de las ventas	100%	100%	Ventas facturadas / Ventas totales			
Gestión de egresos	Porcentaje de egresos con comprobante	100%	100%	Egresos facturados / Egresos totales			
Organización de documentos	Porcentaje de documentos organizados	100%	100%	Número de documentos organizados / Total de documentos recibidos			

Elaboración: Miguel Galarza V.

Tabla 23: Matriz General de indicadores de objetivos. Ejemplo año 1 – corto plazo

Tipo de objetivo	Estrategia	Indicador	Meta	Permitido	Fórmula	Porcentaje de cumplimiento	Cumple	Incumple
Objetivos Organizativos	Formalizar la asociación de acuerdo con la normativa nacional.	Tiempo en el cual se da vida jurídica a la asociación	10 meses	1 año				
Objetivos Administrativos	Definir responsabilidades dentro la asociación.	Porcentaje de cargos con responsabilidades asignadas	100% de los cargos	90%	Número de cargos con responsabilidades asignadas / Número total de cargos			
Objetivos Operativos	Seleccionar las actividades que formarán parte del producto agroturístico.	Número de actividades seleccionadas	6	4				

Elaboración: Miguel Galarza V.

Mejoramiento

El mejoramiento continuo es una política de la Asociación, la cual se aplica cada vez que se presentan los siguientes casos:

- No conformidad en el desarrollo de los procesos.
- No se alcanzan los objetivos planteados.
- Queja de clientes internos.
- Queja de clientes externos.
- Prevención de situaciones negativas futuras.
- Proyecto o idea de mejoramiento presentada por un socio.

Esto permitirá atender oportunamente cada aspecto negativo o con potencial para ser negativo, y hacerlo beneficioso para la asociación.

➤ Procesos Agroturísticos - PAT

Producto turístico

- Definición del producto

El Modelo GAC define al producto agroturístico como el conjunto de actividades de ocio y recreación que se desarrollan dentro de un entorno agrícola, comúnmente en zonas rurales.

Para el desarrollo de un producto agroturístico es importante primero identificar aquellas actividades con potencial dentro del sector de influencia de la asociación. Entre estas actividades pueden estar:

- Alojamiento
- Alimentación
- Paseo a caballo

- Paseo en canoa
- Paseo dentro de los cultivos
- Paseo en bicicleta
- Pesca deportiva
- Preparación de alimentos típicos
- Senderismo
- Trabajo en huerta
- Interacción con animales de crianza
- Actividades artesanales

La Asociación seleccionará aquellas actividades con mayor potencial de desarrollo inmediato, y planificará puesta en marcha de las otras actividades en el mediano y largo plazo.

- Selección del producto

Para seleccionar las actividades con mayor potencial, la Asociación hace uso de la Matriz de Actividades Agroturísticas Prioritarias (MAAP). Esta matriz permite la medición de los requisitos mínimos necesarios para que una actividad pueda ejecutarse y ofrecerse a los turistas, de tal manera que se garanticen aspectos como la seguridad, el sano entretenimiento y la comodidad, entre otros.

La MAAP prioriza las actividades agroturísticas haciendo uso de escala de 0% al 100% de acuerdo con el cumplimiento de determinados factores considerados básicos para la ejecución de la actividad. Estos factores y su respectiva ponderación por importancia son: Personal capacitado (10%), infraestructura disponible (20%), equipamiento disponible (20%), permisos (10%), financieramente factible (20%), mercado (20%).

A continuación, la MAAP:

Tabla 24: Matriz de Actividades Agroturísticas Priorizadas

Actividades Agroturísticas	Personal capacitado 10%	Infraestructura disponible 20%	Equipamiento disponible 20%	Permisos 10%	Financieramente factible 20%	Mercado 20%	Promedio ponderado 100%
Alojamiento							
Alimentación							
Paseo a caballo							
Paseo en canoa							
Paseo dentro de los cultivos							
Paseo en bicicleta							
Pesca deportiva							
Preparación de alimentos típicos							
Senderismo							
Trabajo en huerta							
Interacción con animales de crianza							
Actividades artesanales							

Elaboración: Miguel Galarza V.

La valoración de cada actividad se realizará aplicando las siguientes fórmulas:

$$\text{Personal capacitado} = \frac{\# \text{ Personal capacitado en la actividad}}{\# \text{ Total de personal que participará en la actividad}}$$

$$\text{Infraestructura} = \frac{\text{Valor en dólares de infraestructura existente}}{\text{Valor en dólares total de la infraestructura necesaria}}$$

$$\text{Equipamiento disponible} = \frac{\text{Valor en dólares del equipamiento existente}}{\text{Valor en dólares total del equipamiento necesario}}$$

$$\text{Permisos} = \frac{\# \text{ Requisitos que puede cumplir para obtener los permisos}}{\# \text{ Total de requisitos necesarios}}$$

$$\text{Financieramente factible} = \frac{\text{Presupuesto disponible}}{\text{Presupuesto necesario}}$$

$$\text{Mercado} = \frac{\# \text{ Encuestados que practicarían la actividad}}{\# \text{ Total de encuestados}}$$

Los resultados de cada fórmula se ingresaron en formato porcentaje a la MAAP, para luego calcular el promedio ponderado por actividad. Si el resultado es igual o mayor a 70% la actividad será considerada prioritaria a Corto Plazo, si se encuentra en el rango entre mayor o igual que 50% y menor que 70% se considerará prioritaria a Mediano Plazo, y si es menor que 50% será prioritaria a Largo Plazo.

Una vez identificadas las actividades a desarrollar a corto, mediano y largo plazo, estas serán agrupadas con el fin de iniciar el diseño del producto agroturístico.

Tabla 25: Agrupación de actividades para atención

Corto Plazo		Mediano Plazo		Largo Plazo	
Actividad	Necesidad	Actividad	Necesidad	Actividad	Necesidad

Elaboración: Miguel Galarza V.

- Atención del producto seleccionado

Una vez que se selecciona el o las actividades a intervenir de acuerdo con su prioridad, se establece la Planificación respectiva para su atención. Esta planificación debe considerar aspectos como:

Acciones: Cada una de las acciones a realizar para atender a la actividad.

Presupuesto: Valor total que se requiere invertir para atender la actividad.

Responsables: Personas a cargo de la atención de la actividad.

Tiempos: Cronograma de atención de la actividad hasta estar lista.

- Lanzamiento del producto

Habiendo atendido las necesidades de cada una de las actividades se diseña el producto que será lanzado al mercado.

La Asociación organizará las actividades a realizar durante un periodo de tiempo determinado en el sitio a manera de agenda minuto a minuto:

A continuación, el formato de agenda:

Tabla 26: Formato de Agenda minuto a minuto del producto Agroturístico

Día 1		
Hora	Actividad	Observaciones
Día 2		
Hora	Actividad	Observaciones

Elaboración: Miguel Galarza V.

- Promoción del producto

Para la promoción del producto agroturístico conformado es importante establecer líneas gráficas, medios de promoción, y de ser necesario presupuesto, de tal manera que se optimicen los resultados.

Líneas gráficas

La Asociación diseñará la imagen del producto agroturístico que permita socializarlo en diferentes medios de difusión. Esta imagen direccionará aspectos como colores, tipo de letra, gráficos, y demás aspectos que irán impresos sobre la folletería, señalética y demás material promocional.

Medios de difusión

La Asociación difunde su producto agroturístico haciendo uso de los medios de difusión que permiten captar su mercado objetivo, pudiendo ser estos:

- Redes sociales
- Prensa
- Radio
- Televisión
- Material divulgativo impreso (volantes, trípticos)

Invitaciones a medios de prensa.

Con el fin de dar a conocer el producto turístico y generar reportajes sobre el mismo.

Invitaciones a agencias de viajes

Para negociar el paquete turístico, y generar la oferta del producto a mayor escala.

- Evaluación del producto

La evaluación del producto turístico se realiza mediante la encuesta de satisfacción de los turistas y los resultados de las matrices generales de indicadores de procesos y de objetivos (tabla 12 y 13).

- Encuesta de satisfacción de los turistas.

Esta se realiza en cada visita de los turistas y de manera aleatoria, con el fin de contar con información de los visitantes respecto al servicio recibido.

Esta información será tabulada mensualmente y sus resultados socializados con los miembros de la asociación, de manera que se establezcan acciones de mejora en aquellos aspectos que lo requieran.

ASOCIACIÓN _____

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Fecha: _____

Con el fin mejorar continuamente el servicio brindado por la Asociación, lo invitamos a dejar sus comentarios completando la siguiente encuesta:

Valore los siguientes aspectos de acuerdo con el grado de satisfacción, donde 1 es insatisfactorio y 5 es muy satisfactorio:

Su honestidad es importante para nosotros

	1	2	3	4	5
Atención recibida					
Actividades agrícolas practicadas					
Actividades de esparcimiento practicadas					
Alimentos adquiridos					
Limpieza de áreas comunes					
Limpieza de las baterías sanitarias					
Equipamiento de las baterías sanitarias					
Seguridad al practicar actividades					
Preparación del personal					
Nivel de Satisfacción general con su visita					

Comentarios y sugerencias generales: _____

- Matriz General de indicadores de proceso / Matriz General de indicadores de objetivos.

Los resultados ingresados en las matrices permiten tener un registro del desempeño de la asociación con el fin de conocer donde se requiere mejora.

Los datos obtenidos de las matrices serán también tabulados y socializados con los miembros de la asociación.

- Mejoramiento del producto

Los resultados obtenidos durante los diferentes controles realizados servirán de recursos para establecer aquellos aspectos a mejorar dentro de la asociación. Para esto se hará uso del formato de Ficha de actividades de mejora (anexo 8) de la asociación.

Esta ficha incluye:

- Comisión donde sucede del problema
- Proceso o actividad del problema
- Descripción de problemas
- Propuesta de solución
- Responsables
- Presupuesto
- Cronograma de acción

A continuación, un formato de Ficha de actividades de mejora:

ASOCIACIÓN _____

FICHA DE ACTIVIDADES DE MEJORA

Fecha: _____

Comisión	Proceso	Actividad
Responsables:		
Descripción del PROBLEMA		
Propuesta de SOLUCIÓN		
PRESUPUESTO necesario		
Rubro	Cantidad	Monto
CRONOGRAMA de acción		

5.2. Costos de la implementación de la propuesta

La propuesta para la ejecución del presente Modelo de Gestión Administrativa Comunitaria requiere que la Asociación considere los siguientes rubros de acuerdo con el caso donde estos apliquen:

Rubro	Cantidad	Valor	Observación
Capacitaciones en temas como: <ul style="list-style-type: none"> - Asociatividad. - Trabajo en equipo. - Hospitalidad/Atención al cliente. - Seguridad alimentaria y salud ocupacional. - Cultura turística. - Marketing turístico. 	6	\$200	Gestionadas con Ministerios de Inclusión Económica y Social, y Ministerio de Turismo. Presupuesto para materiales.
Formalidades , permisos de funcionamiento, propiedad intelectual.		\$250	Permisos y movilizaciones.
Equipamiento para actividades			Depende las actividades a implementar y de los equipos ya existentes en las asociaciones.
Actividades promocionales			Dependerá de la campaña a establecer.
Uniformes de los miembros de asociación.			Dependerá del tipo de uniforme y de la cantidad de miembros.

5.3. Beneficios que aporta la propuesta

Una vez diseñada la propuesta de Modelo de Gestión para atender las necesidades de las comunidades agrícolas con potencial agroturístico en Los Ríos, se inició la aplicación de esta en una de las comunidades que participaron del estudio, como es la Asociación de Montubios Ecológicos Mi Canoita Turística, a donde pertenecen habitantes del Recinto el Abanico del Humedal Abras de Mantequilla, de tal manera que se pueda así, evidenciar el verdadero impacto de la propuesta planteada y compararlo con la situación del Recinto La Pompeya, donde no se realizará la aplicación.

El programa de acción seguido para la aplicación del Modelo de Gestión:

Actividad	MESES						
	1	2	3	4	5	6	7-12
Socialización del Modelo							
Asociatividad							
Revisión de formalidades							
Revisión de la estructura organizacional							
Revisión de estatutos							
Talleres asociativos							
Planificación Administrativa Comunitaria							
Objetivos							
Estrategias							
Procesos							
Controles							
Mejoramiento							
Procesos Agroturísticos							
Definición del producto							
Selección del producto							
Atención del producto seleccionado							
Lanzamiento del producto							
Promoción del producto							
Evaluación del producto							
Mejoramiento del producto							

Como se puede observar en el cronograma, la propuesta se aplicó tal como fue diseñada, siguiendo cada paso, de tal manera que se pueda evidenciar su funcionalidad.

Los resultados obtenidos en cada paso de su aplicación se presentan a continuación:

5.3.1. Aplicación de la propuesta

➤ Socialización

- Exposición de proyectos

La aplicación de la propuesta inició con la socialización del Modelo a los potenciales beneficiarios del mismo, como son los integrantes de la comunidad Recinto El Abanico del Humedal Abras de Mantequilla, en el cantón Vinces, en la provincia de Los Ríos, específicamente a las dos asociaciones identificadas en el sitio como son: Asociación de Montubios Ecológicos Mi Pequeña Canoa Turística, y la Asociación de Mujeres Emprendedoras, sin embargo el día de la socialización se hicieron además presentes integrantes de otras asociaciones del sector, con interés en el proyecto.

Para la socialización se llevaron a cabo los pasos del modelo, presentando primero una solicitud de sus directivos para que permitan al suscrito realizar la exposición de la propuesta. Se realizó el primer acercamiento a los directivos, Sr. Osvaldo Burgos y la Lcda. Julieta Sotomayor, quienes aceptaron la propuesta, y accedieron a que se realice la exposición para los demás asociados.

Una vez que esta fue aceptada, se procedió a realizar la respectiva convocatoria mediante sus líderes, invitando a todos quienes forman parte

de las asociaciones. Para facilitar la asistencia, se realizó la **socialización** en el mismo Recinto El Abanico en la vivienda de una familia del sector.

Socialización del Modelo GAC



Fuente: Miguel Galarza V.

Una vez finalizada la presentación del modelo propuesto, se contestaron las siguientes interrogantes respecto a su aplicación del:

¿Se generará valor para la asociación (monetario, cognitivo, otro)?

Una vez aplicada la propuesta, se podrán captar la atención de más turistas, lo cual, gracias a una mejor organización administrativa y financiera permitirá generar más y mejores ingresos.

La aplicación trae consigo una serie de capacitaciones que mejorarán las capacidades cognitivas de quienes intervengan directamente en el proyecto propuesto.

¿Se cuenta con los recursos, tiempo y personal suficientes para su desarrollo?

Se establece la posibilidad de obtener recursos de la zona para la ejecución del proyecto; los asociados serán parte activa de la ejecución, dedicando su tiempo y esfuerzo.

¿Es indispensable llevar a cabo el proyecto por sobre otras necesidades?

Actualmente su mayor necesidad es mejorar sus fuentes de ingresos, ya que solo dependen de lo que produzca la agricultura, siendo esta muy volátil e impredecible, principalmente por el factor climático y precios del mercado consumidor.

¿Están los asociados dispuestos a llevarlo a cabo?

El 100% de los asociados presentes se mostró motivado a ser parte del proyecto.

¿Existe riesgo de fracasar? (ALTO – MEDIO – BAJO)

El riesgo al fracaso es bajo, dependiendo exclusivamente del compromiso de quienes ejecutarán el proyecto en el Recinto.

Habiendo respondido las inquietudes de los participantes, se procedió a realizar una votación para determinar si se aprobaba o desaprobaba su ejecución en el sitio.

La decisión fue unánime, **aprobándose la aplicación**, iniciándose así el proceso.

- Participantes

Como se indicó anteriormente, en la socialización participaron comuneros de varios recintos, quienes mostraron interés en conocer el modelo que se socializó, entre los recintos presentes se nombran: El Recuerdo, Estero de Lagarto, El Abanico, Bosque de San Antonio, entre otros, quienes pertenecen a diversas asociaciones del sector.

Muchos de los participantes coinciden en ciertas asociaciones a pesar de pertenecer a recintos diferentes, la idea de su participación es debido a que en su mayoría presentan las mismas debilidades,

Durante la reunión se establecieron responsabilidades a algunos socios, y personas externas a las cuales accedieron de manera voluntaria:

Responsabilidad	Responsable
Líder asesor externo en la aplicación del Modelo.	Miguel Galarza
Líder comunitario en la aplicación del Modelo.	Julieta Sotomayor
Apoyo en seguimiento a compromisos	Oswaldo Burgos

La Lcda. Julieta Sotomayor es líder comunitaria del Recinto Estero de Lagarto y forma parte de los grupos asociativos Mujeres Emprendedoras y Montubios Ecológicos Mi Canoita Turística, liderando además a las agrupaciones que son parte del seguro campesino en el sector. El Sr. Oswaldo Burgos es el Presidente de la Asociación de Montubios Ecológicos Mi Canoita Turística y líder comunitario del Recinto El Abanico.

A cada uno de los responsables se les asignó una semana para determinar las principales falencias del sitio en torno a varias actividades, dentro de la cual pudieron detectar aspectos como:

Comisión	Actividad	Sub-actividad	Observación
Directorio	Normas, reglamentos, decisiones generales	Emisión, revisión y aprobación	No hay reglamento interno
Presidente	Administración general		No hay informes
Vicepresidente	Supervisión finanzas y servicio		No hay informes
Secretaria Directorio	Agenda, atención general.		No hay informes
Contable - Financiera	Tesorería	Recaudación	No hay recaudación
		Pagos	No hay pagos desde la Asociación
	Control de documentos contables	Archivo	No hay archivo
Producto Agrícola	Captación de Mercado agrícola	Compradores	Individuales
		Proveedores	Individuales
	Cultivo, Cosecha, Post Cosecha.	Maíz	Requiere orden
		Arroz	Requiere orden
		Miel	Requiere orden
Servicio turístico	Captación de Mercado turístico	Creación de Circuitos	No hay circuito
		Redes sociales (Facebook, Instagram) (requieres levantamiento fotográfico)	Gestión de redes básico
		Reservas (teléfono, whatsapp, correo electrónico)	No hay contacto formal para reservas
		Organización de eventos varios (deporte, gastronomía, natural, folclore)	Se realizan con éxito
	Ejecución del servicio	Guianza	Informal, básica
		Alimentación	Comida típica reconocida en la provincia.
		Presentación artística	Amorfinos y Danza típica.
Manejo de instalaciones	Mejoramiento y reparaciones	Señalización	No existe
		Senderos terrestres y fluviales	No están establecidos
		Áreas Verdes	Sin planificación
		Baños	En casa particular
		Comedor	En casa particular
Mejora continua	Prevención, corrección y mejora	Encuesta a Turistas	No hay evidencia
		Plan de mejora	No se diseñan

- Intercambio de ideas

Habiendo socializado el Modelo de Gestión Administrativa Comunitaria y una vez que se detectaron las falencias y situación actual del Recinto, en torno a las responsabilidades asignadas, se procedió a intercambiar ideas en cuanto a cómo la propuesta de modelo puede ayudar a contrarrestar la situación detectada, para lo cual se hizo uso del formato para el intercambio de ideas de los proyectos, sugerido en el modelo.

Resultados del intercambio de ideas de los proyectos

Idea o proyecto: Aplicación del Modelo de Gestión Administrativa Comunitaria				
Componentes	Opinión asociados	√	X	Conclusión
Socialización	Establecer fecha para que estén todos los asociados presentes.	√		Se espera propuesta para generar una gran asamblea de socios
Asociatividad	Es necesario fortalecerla organizativamente.	√		Capacitación
	No se maneja u fondo común.	√		Gestión Capacitación Banca Comunal
Planificación Administrativa Comunitaria	Es necesario aprender cómo planificar.	√		Capacitar
Proceso Agroturísticos	Se deben formalizar los procesos	√		Organizar y Capacitar
Presupuestos	Se requiere aprender a presupuestar y dar seguimiento	√		Capacitar
Aspectos negativos identificados	Atención inmediata	√		Trabajo conjunto

Elaboración: Miguel Galarza V.

- Conclusiones de la socialización

Una vez socializado el Modelo de Gestión Administrativa Comunitaria e indicado el deseo de aplicarlo dentro de la Asociación, se pudo evidenciar la motivación de los asistentes de que este sea una realidad y su disposición a ser parte activa del proceso, ante lo cual se establecieron fechas de

reuniones continuas para ir aplicando el modelo paso a paso. La socialización permitió además identificar la situación actual de la Asociación en torno a los componentes del modelo que se aplicará.

➤ **Asociatividad**

- Formalidades

Los habitantes del Recinto forman parte de diversas asociaciones como: Asociación de Mujeres Emprendedoras, Asociación Nuevo Amanecer, Asociación de Montubios Ecológicos Mi Canoita Turística, entre otras. Estas asociaciones fueron creadas con fines muy similares, dotar a los habitantes del Recinto, de vida jurídica encaminada a organizar sus actividades y establecer nuevas fuentes de ingresos, entre las que destacaba el turismo.

Sin embargo, con el pasar del tiempo, y debido a la falta de seguimiento de la Entidad patrocinadora a estas asociaciones, fueron perdiendo organización y fuerza, y no se pudo evidenciar un progreso en temas organizativos y económicos significativos, a excepción de un evento gastronómico importante que se desarrolla anualmente por los moradores del sitio y se ha institucionalizado en la provincia, como es la Revolución del Choclo.

Ante esta situación surgieron las siguientes interrogantes:

- ¿Organizacionalmente conviene la existencia de dos asociaciones en el mismo recinto trabajando por un mismo fin?
- ¿Es la asociación la personería jurídica más conveniente para estas instituciones?

La realidad evidenciada en el mismo Recinto, mediante información de los habitantes y miembros de las asociaciones, es que el hecho de que existan varias asociaciones ha producido atraso, dado que no se aprovechan las

capacidades de todos los habitantes para el progreso de una sola asociación, y cada uno gestiona acciones con instituciones públicas y privadas independientemente, pudiendo generar mayor fuerza y presión trabajando en conjunto.

Las comunidades agrícolas se encuentran muy apegadas a la personería jurídica de asociaciones, dado que estas han dominado a las agrupaciones de agricultores y en muchas ocasiones han facilitado su organización y progreso, despertando motivación y confianza en las mismas.

Dada la situación actual de las asociaciones del Recinto se plantearon dos opciones:

1. La fusión de asociaciones, para formar una sola gran asociación, eliminando la personería jurídica individual.
2. Conformar una Confederación de Asociaciones del Humedal Abras de Mantequilla.

La discusión con los presidentes de las asociaciones dio como conclusión que lo mejor para ellos es la conformación de una Confederación de asociaciones, ampliando objetivos y fortaleciendo sus bases, para lo cual deciden unirse todas las asociaciones en una gran confederación, sin eliminar en primera instancia la vida jurídica independiente, más bien formalizarla.

Sin embargo, existieron grupos que deciden fusionarse, dada su cercanía, accionar común y cumplimiento de formalidades legales, con la Asociación de Montubios Ecológicos mi Canoita Turística, los cuales fueron con quienes se continuó la aplicación del Modelo como piloto para ser replicado luego en las asociaciones que formarán parte de la Confederación.

A continuación, se presentan las formalidades a cumplir para el cierre de una asociación y el aumento de miembros:

Lista de Chequeo - Atención formalidades para el término de vida jurídica de una asociación

Requisito	Institución	Dirección	Contacto	Pre-Requisitos	Responsable	✓	X
1. Acta de sesión del directorio o asamblea donde se haya mocionado y aceptado a la disolución de la asociación.	Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria - IEPS	Babahoyo, calles General Barona entre Olmedo y Mejía.	Lcdo. Fausto Fajardo	N/A	Secretaria	✓	
2. Certificado de estar al día en las obligaciones fiscales de la asociación.				N/A	Secretaria	✓	
3. Oficio de petición de la disolución de la asociación.				N/A	Presidente	✓	

Elaboración: Miguel Galarza V.

Lista de Chequeo - Atención formalidades para el aumento de miembros en una asociación

Requisito	Institución	Dirección	Contacto	Pre-Requisitos	Responsable	✓	X
1. Acta de sesión del directorio o asamblea donde se haya mocionado y aceptado a los nuevos miembros, donde se enlisten los nombres y número de cédula.	Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria – IEPS	Babahoyo, calles General Barona entre Olmedo y Mejía.	Lcdo. Fausto Fajardo	N/A	Secretaria	✓	
2. Copia de cédulas de los nuevos miembros.				N/A	Secretaria	✓	
3. Oficio de petición del registro del aumento de asociados.				N/A	Presidente	✓	

Elaboración: Miguel Galarza V.

- Estructura organizacional

Una vez seleccionada a la Asociación de Montubios Ecológicos Mi Canoita Turística, se procedió a analizar junto a los asociados la necesidad de establecer comisiones y funciones que permitan ordenar el desarrollo de las actividades dentro de la asociación, de acuerdo con lo planteado en el Modelo. Indicado esto se establecen las siguientes comisiones dentro de la estructura organizacional de la Asociación:

- Comisión Contable – Financiera.
- Comisión de producto agrícola.
- Comisión del servicio turístico.
- Comisión de manejo de instalaciones.
- Comisión de mejora continua

Se plantea el desarrollo de capacitaciones periódicas en temáticas específicas de cada comisión, sin embargo, con el fin de iniciar trabajos se propusieron líderes para cada área que inicien las actividades y donde poco a poco se vayan sumando asociados en base a sus intereses y capacidades.

- Estatutos

La investigación evidenció que la Asociación de Montubios Ecológicos Mi Canoita Turística cuenta con un estatuto actualizado acorde a los parámetros del Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria. Sin embargo, se propuso la integración de ciertos parámetros del modelo GAC dentro de este, como son: organigrama y trabajo en comisiones.

- Talleres asociativos

Como parte de la aplicación del Modelo GAC se llevaron a cabo talleres de socialización y empoderamiento con el fin de motivar a los asociados a ser parte del proyecto, además se estableció un cronograma de capacitación

que permita ir fortaleciendo el trabajo comunitario y el desarrollo de la Asociación y sus miembros.

Tema	Institución	2018		2019		
		Sept	Nov	Enero	Febrero	Marzo
Asociatividad	IEPS	21, 22				
Planificación	IEPS, MINTUR		16,17,23,24			
Hospitalidad	MINTUR ACADEMIA			24,25,26		
Liderazgo	IEPS				15, 16	
Finanzas	IEPS MINTUR					12,13,19,20
Manejo de redes sociales	MINTUR			12,13		
Guianza	MINTUR ACADEMIA		29,30			
Gestión documental	IEPS			29,30		

Las temáticas son propuestas en base a la evidente necesidad de los asociados, especialmente quienes lideran las comisiones, de fortalecer esos conocimientos.

Talleres asociativos y de motivación



➤ Planificación Administrativa Comunitaria - PAC

Objetivos

Se establecen en la matriz de objetivos:

Tabla 27: Matriz de objetivos para la PAC

Largo Plazo Desarrollar la actividad agroturística de manera sostenible tanto organizativa, administrativa y financieramente con alcance a turistas nacionales y extranjeros.						
Mediano Plazo Consolidar un producto agroturístico integral con alcance al mercado nacional.			Mediano Plazo Consolidar un producto agroturístico integral con alcance al mercado nacional e internacional.			
	Corto Plazo	Corto Plazo	Corto Plazo	Corto Plazo	Corto Plazo	Corto Plazo
Años	1	2	3	4	5	6
Objetivos Organizativos	Formalizar la asociación de acuerdo con la normativa nacional.	Ejecutar capacitaciones en temas relacionados a asociatividad.	Generar Convenios de Cooperación con ONGs y el Estado.	Establecer convenios con agencias de viajes de Sudamérica.	Establecer convenios con agencias de viajes de EEUU.	Establecer Convenios con Agencias de Viajes de Europa-Asia
Objetivos Administrativos	Definir responsabilidades dentro la asociación.	Establecer procesos y controles a cada actividad.	Ejecutar acciones de mejora de procesos.	Ejecutar capacitaciones específicas.	Determinar la situación de la gestión en general.	Establecer y ejecutar presupuesto para oficinas.
Objetivos Operativos	Seleccionar las actividades que formarán parte del producto agroturístico.	Establecer estrategias de promoción del producto agroturístico.	Innovar en las actividades agroturísticas ofrecidas.	Establecer estrategias de promoción internacional.	Especializar socios en idiomas extranjeros.	Readecuar las áreas destinadas a agroturismo.

Elaboración: Miguel Galarza V.

Estrategias de la PAC

La Planificación incluyó el diseño de estrategias que permitan el cumplimiento futuro de los objetivos, sobre las cuales la asociación puede basar las actividades a desarrollar, conscientes de que estas persiguen un fin común.

A continuación, las estrategias diseñadas para cumplir los objetivos establecidos:

- Agrícolas (A)

Objetivo relacionado: Seleccionar las actividades que formarán parte del producto agroturístico.

Estrategia A1: Incrementar la cartera de clientes y proveedores con el fin de pagar mejores precios a los productores asociados y obtener márgenes de ganancia que permitan sostener la asociación y ejecutar además proyectos de beneficio común.

Responsable: Comisión de producto agrícola.

Tiempo: Un año

Tácticas:

- Generar un centro de acopio asociativo

Donde los asociados vendan su producción a la asociación, con el fin de aumentar los volúmenes de producto a ofertar y obtener mejores precios.

- Crear una base de datos de los proveedores.

Con el fin de acaparar un mayor volumen de producto y poder dar seguimiento y atender las necesidades de cada proveedor.

- Visitar a cada potencial proveedor.

Para socializar la propuesta comercial e identificar factores que permitirían establecer negocios a largo plazo.

- Crear una base de datos de clientes: exportadores y grandes intermediarios.

El poder de negociación dependerá de la cantidad de demandantes del o de los productos a comercializar por la asociación, por lo que es necesario incrementar la cartera de clientes con el fin de generar acuerdos con quienes ofrezcan mejor precio y den más beneficios complementarios.

- Establecer ferias agrícolas para la comercialización directa del producto al consumidor.

El contacto directo con el consumidor final es importante para generar un reconocimiento de la marca a posicionar como asociación, y para socializar además los aspectos inherentes a agroturismo, por lo que una feria agrícola compartirá con consumidores finales e intermediarios las bondades, beneficios, métodos de producción y demás aspectos de interés. Además, que es un buen espacio para generar ingresos a la asociación. Estas ferias deben institucionalizarse y llevarse a cabo en fechas programadas todos los años.

- Solicitar cooperación a instituciones públicas vinculadas con la actividad: asesoramiento técnico, insumos, otros.

El trabajo en conjunto con los organismos gubernamentales y no gubernamentales es vital, principalmente porque se pueden obtener capacitaciones, fortalecimiento asociativo, financiamiento, donaciones, participación en ferias, entre otros elementos positivos para el desarrollo sostenible de la actividad agrícola.

Estrategia A2: Asegurar la calidad de los productos a comercializar.

Responsable: Comisión de producto agrícola.

Tiempo: Un año

Tácticas:

- Desarrollar un vivero asociativo.

La estandarización de los productos inicia desde el material vegetativo que se utilice en los cultivos, por lo cual la asociación destinará un área para establecer viveros asociativos a disposición de sus socios y proveedores con el fin de garantizar la calidad y tipo de producto a comercializar posteriormente.

En este sentido se puede obtener apoyo de instituciones privadas que provean de insumos agrícolas a los miembros de la asociación.

- Homogeneizar las características del producto.

El contar con material vegetativo de similares condiciones es el inicio, luego de este el trabajo en la finca y en la postcosecha debe desarrollarse cumpliendo con las recomendaciones generales de técnicos especializados (de instituciones privadas, organizaciones estatales o no gubernamentales), por lo que su cumplimiento es vital para garantizar la calidad del producto final.

Producto de características similares permitirá negociar de mejor manera el producto, y obtener mejor precio de venta.

- Turísticas (T)

Objetivo relacionado: Seleccionar las actividades que formarán parte del producto agroturístico.

Estrategia T1: Establecer las fortalezas de aquellas actividades que pueden ser ofertadas a los turistas dado que cumplen con los requisitos básicos de seguridad, comodidad, atención general.

Responsable: Comisión de servicio turístico.

Tiempo: Un año

Tácticas:

- Análisis FODA de cada potencial actividad.

Se establecen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respecto a cada actividad que puede llevarse a cabo en cuanto al turismo para determinar aquellas que están listas para ser ofertadas, siempre que garanticen un buen impacto en el turista.

Estrategia T2: Desarrollar aquellas actividades con potencial turístico que sean seleccionadas, con el fin de asegurar la captación de turistas.

Responsable: Comisión de servicio turístico.

Tiempo: Un año

Tácticas:

- Desarrollar el producto turístico

Levantar información respecto a los aspectos que deben ser implementados para hacer la actividad seleccionada una propuesta atractiva para los turistas.

- Agroturísticas (AT)

Objetivo relacionado: Consolidar un producto agroturístico integral con alcance al mercado nacional.

Estrategia AT1: Desarrollar un producto agroturístico integral.

Responsable: Comisión de servicio turístico y Comisión de producto agrícola.

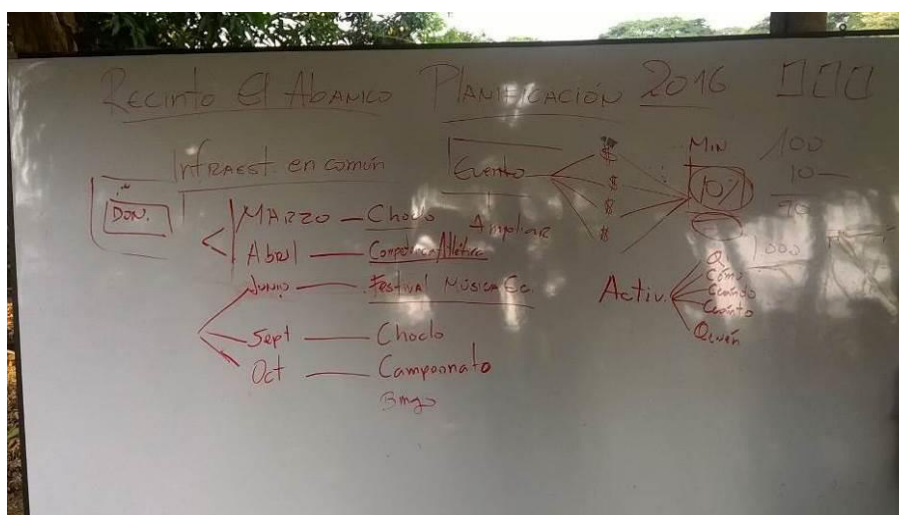
Tiempo: Dos años

Tácticas:

- Unificar las diferentes actividades turísticas seleccionadas en solo producto.

Una vez que se seleccionaron las actividades con potencial turístico que están listas para ser ofrecidas, la asociación debe unirlas en un solo producto, donde se establezcan orden de las actividades, tiempos, responsables, servicios, costos, precios, entre otros temas de interés.

Planificación del Producto - Eventos



- Mejorar continuamente el producto turístico.

La asociación recopilará información de los socios y clientes respecto a su nivel de satisfacción con el servicio agroturístico prestado, lo al se realizará vía encuestas o buzón de sugerencias.

Estrategia AT2: Captar mercado turístico.

Responsable: Comisión de servicio turístico

Tiempo: Un año

Tácticas:

- Desarrollar actividades publicitarias a nivel nacional vía redes sociales.

Una vez consolidado el producto agroturístico a ofrecer a los turistas, este deberá ser adecuadamente socializado con los potenciales visitantes. Una opción de publicidad es el uso de redes sociales, para lo cual se deberá generar cuentas en los principales espacios gratuitos en internet, como lo es Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, entre otros, diseñar artes y videos a utilizar en estas e iniciar la subida constante de información con el fin de que se esparza la existencia, productos y servicios de la asociación.

- Desarrollar actividades publicitarias a nivel nacional vía visitas de prensa.

Se deberá invitar (gratuitamente) a medios de comunicación a experimentar el servicio, esto con el fin de generar artículos de prensa en los diferentes medios locales y nacionales.

Visita de medios al Recinto El Abanico



- Desarrollar actividades publicitarias a nivel nacional vía visitas de agencias de viajes y alojamientos.

Se deberá invitar (gratuitamente) a agencias de viajes a experimentar el servicio, esto con el fin de que estos sepan sobre este nuevo producto y puedan ofrecerlo a sus clientes.

Procesos

Se procedió a la revisión de los procesos planteados dentro del Modelo, validando la información ahí contenida.

- Proceso de Gestión de la atención al cliente.
- Proceso de Gestión de ingresos y egresos.
- Proceso de Gestión documental
- Proceso de Gestión del desempeño asociativo.

Así mismo se manifestó conformidad con los controles establecidos para medir el cumplimiento de cada proceso.

Mejoramiento

Para la primera aplicación del mejoramiento en sitio se realizaron las siguientes actividades:

- Recorrido por las áreas destinadas al deleite de los visitantes.
- Prueba del discurso de los responsables de la Guianza.
- Observación directa de la preparación de alimentos.

El ejecutar estas actividades se evidenciaron oportunidades de mejora en:

Actividad	Ítem revisado	Estado	Mejora planteada
Recorrido por las áreas destinadas al deleite de los visitantes.	Baterías sanitarias	Poco satisfactorio	Pintura de paredes, limpieza, equipamiento.
	Áreas verdes	Desorganizado	Diseñar áreas, diversificar plantas por color.
	Cultivos	Sin acceso	Establecer senderos dentro del cultivo.
	Senderos	Sin señalización	Señalizar
	Zonas de descanso	Inexistentes	Establecer zonas de descanso.
	Ingreso	Sin señal	Señalizar
Prueba del discurso de los responsables de la Guianza.	Guías	Sin guion	Crear guion
	Guías	Desenvolvimiento regular	Mejorar desenvolvimiento
Observación directa de la preparación de alimentos.	Buen manejo de higiene y seguridad alimentaria.		

Se plantea un programa de mejora, gestionando apoyo con instituciones públicas afines y con trabajo comunitario:

Ítem revisado	Mejora planteada	Responsable	Institución de apoyo
Baterías sanitarias	Pintura de paredes, limpieza, equipamiento.	Líder Comunitario	GAD de Vinces
Áreas verdes	Diseñar áreas, diversificar plantas por color.	Comisión Manejo de Instalaciones	MAG
Cultivos	Establecer senderos dentro del cultivo.	Comisión Producto Agrícola	MINTUR
Senderos	Señalizar	Comisión Manejo de Instalaciones	MAE – MINTUR
Zonas de descanso	Establecer zonas de descanso.	Comisión Manejo de Instalaciones	MAE – MINTUR
Ingreso	Señalizar	Comisión Manejo de Instalaciones	MAE – MINTUR
Guías	Crear guion	Comisión Producto Turístico	MINTUR
Guías	Mejorar desenvolvimiento	Comisión Producto Turístico	MINTUR - IEPS

➤ Procesos Agroturísticos - PAT

Producto turístico

El producto agroturístico de la Asociación de Montubios Ecológico Mi Canoita Turística está conformado por una serie de actividades de tipo: agrícola, gastronómicas, culturales, naturales y recreacionales que se juntan para ofrecer una experiencia vivencial única al turista.

Estas actividades se escogieron en torno a los resultados de la Matriz de Actividades Agroturísticas Prioritarias dentro de una reunión establecida para tratar el tema:

Reunión de socialización del Modelo GAC y priorización de actividades



Matriz de Actividades Agroturísticas Priorizadas

Actividades Agroturísticas	Personal capacitado	Infraestructura disponible	Equipamiento disponible	Permisos	Financieramente factible	Mercado	Promedio ponderado	Tiempo
	10%	20%	20%	10%	20%	20%	100%	
Alojamiento	0%	0%	0%			0%	0%	LP
Alimentación	100%	90%	90%	100%	100%	100%	96%	CP
Paseo a caballo	90%	75%	75%		100%	100%	79%	CP
Paseo en canoa	100%	80%	80%		100%	100%	82%	CP
Paseo dentro de los cultivos	100%	80%	100%		100%	100%	86%	CP
Paseo en bicicleta	0%	0%	0%			50%	10%	LP
Pesca deportiva	100%	50%	50%		50%	50%	50%	MP
Preparación de alimentos típicos	100%	90%	90%	100%	100%	100%	96%	CP
Senderismo	80%	80%	80%	100%	100%	100%	90%	CP
Trabajo en huerta	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	CP
Interacción con animales de crianza	100%	80%	80%	100%	100%	100%	92%	CP
Actividades artesanales y culturales	50%	25%	75%		25%	100%	50%	LP

Elaboración: Miguel Galarza V.

Una vez identificadas las actividades a desarrollar a corto, mediano y largo plazo, estas serán agrupadas con el fin de iniciar el diseño del producto agroturístico.

Agrupación de actividades para atención

Corto Plazo		Mediano Plazo		Largo Plazo	
Actividad	Necesidad	Actividad	Necesidad	Actividad	Necesidad
Alimentación	Mejorar equipo y enseres de cocina.	Pesca deportiva	Capacitar, equipar.	Alojamiento	Capacitar, diseñar proyecto arquitectónico, buscar fuentes de financiamiento.
Paseo a caballo	Capacitación, corrales, equipo para monta.	Actividades artesanales	Capacitar, equipar.	Paseo en bicicleta	Equipar.
Paseo en canoa	Muelle, mejorar canoas, chalecos salvavidas.				
Paseo dentro de los cultivos	Guianza				
Preparación de alimentos típicos	Mejorar equipo y enseres de cocina, mejorar y equipar comedor.				
Senderismo	Señalización, mejorar caminos, zonas de descanso.				
Trabajo en huerta	Mejorar				
Interacción con animales de crianza	Definir y mejorar sitios				

Elaboración: Miguel Galarza V.

Para la atención a estas necesidades se establecerán acciones comunales para que cada evento ejecutado genere fondos para ir solventando el

presupuesto necesario para cubrir los diferentes rubros que se presentan y que no puedan ser cubiertos por instituciones públicas afines.

- Lanzamiento del producto

Habiendo atendido las necesidades de cada una de las actividades se diseña el producto que será lanzado al mercado, al cual se denomina:

“Circuito Agroturístico Abras de Mantequilla a Canoa”

con un toque de arroz, maíz y miel

Se generan dos agendas Full Day, una para invierno y otra para verano:

Formato de Agenda minuto a minuto del producto Full Day - invierno

HORA	ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
9:00	Desayuno	Típico
10:00	Caminata hacia cultivo de arroz - maíz	
10:15	Explicación del cultivo de arroz – maíz	
11:00	Caminata hacia cultivo de miel	
11:15	Explicación del cultivo de miel	Uso de traje apropiado
11:45	Caminata hacia el bosque de los monos	Reglas de interacción
12:00	Explicación sobre el bosque	
12:20	Retorno para Almuerzo	
12:30	Almuerzo	Típico
13:30	Presentación Artística	Amorfinos, baile, canciones u otros
14:00	Actividades de ocio varias	Paseo a caballo, canoa, pesca deportiva
16:00	Retorno a destino	

Elaboración: Miguel Galarza V.

Formato de Agenda minuto a minuto del producto Full Day - verano

HORA	ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
9:00	Desayuno	Típico
10:00	Paseo en canoa	Uso de chalecos salvavidas
10:15	Avistamiento de aves	
11:00	Visita al cultivo de miel	
11:15	Explicación del cultivo de miel	Uso de traje apropiado
11:45	Caminata hacia el bosque de los monos	Reglas de interacción
12:00	Explicación sobre el bosque	
12:20	Retorno para Almuerzo	
12:30	Almuerzo	Típico
13:30	Presentación Artística	Amorfinos, baile, canciones u otros
14:00	Actividades de ocio varias	Paseo a caballo, canoa, pesca deportiva
16:00	Retorno a destino	

Elaboración: Miguel Galarza V.

- Promoción del producto

La promoción del producto inició con el diseño de la línea gráfica sobre la cual se basará la imagen institucional de la Asociación, para lo cual se generó un estudio y análisis de las características del sitio y su nombre para formar un logo que involucre sus principales características.

Líneas gráficas

Lo que se realizó primero fue el imago tipo de la Asociación de Montubios Ecológicos Mi Canoita Turística, dando como resultado lo siguiente:

Imagotipo Asociación de Montubios Ecológicos Mi Canoita Turística



Como se puede apreciar en imagotipo se vinculan aspectos característicos del sitio, como: el maíz, el arroz, el agua de humedal, su geografía, el montubio en canoa, y la limpieza y pureza resultante del trato ecológico amigable con el medio ambiente.

Se maneja como nombre comercial: Mi Canoita Turística por ser más fácil de recordar y posicionar en la mente del turista.

Una vez que se contó con el imagotipo se generaron diseños de sus potenciales aplicaciones en camisetitas, sombreros y camisas, con el fin de que en un corto plazo se pueda estandarizar la vestimenta utilizada para atender a los turistas.

La imagen fue socializada con los miembros de la asociación, quienes la aprobaron y mostraron gran interés en iniciar su uso.

Sombrero



Camisetas de la asociación - negras



Camisetas de la asociación - blancas



Medios de difusión

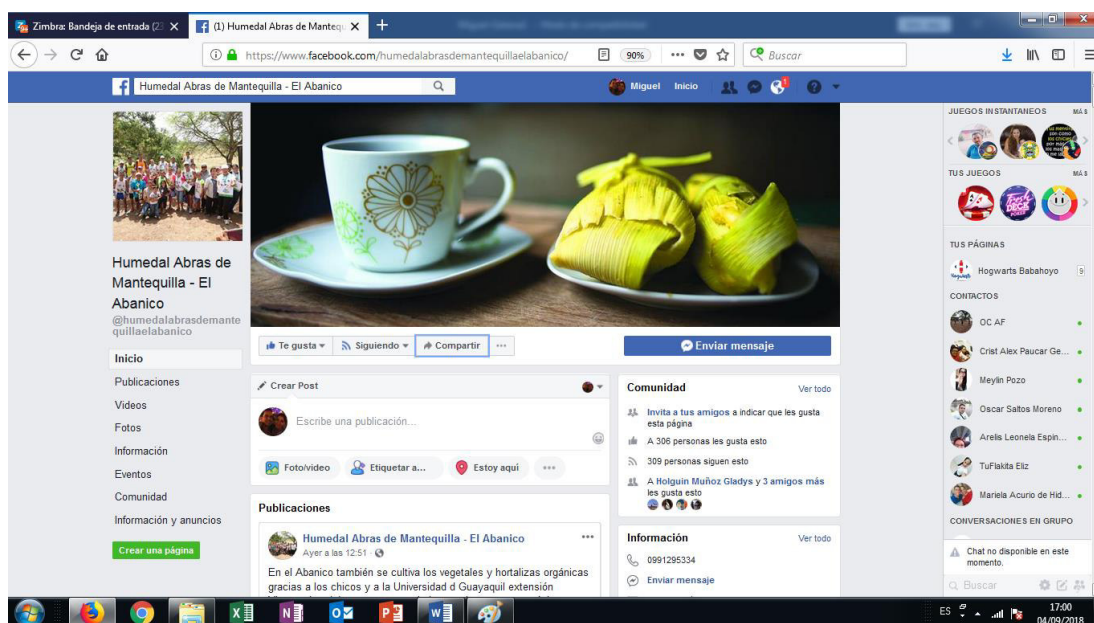
Se trabajará principalmente con redes sociales, realización de eventos deportivos, gastronómicos con incidencia anual con el fin de dar a conocer de manera efectiva el sitio.

- Redes sociales

Para esto se motivó y apoyó a quienes tienen conocimiento de redes sociales en el sitio para crear una *fan page* en la red social Facebook, donde se dé a conocer el lugar y las diversas actividades que en él se desarrollan.

La fan page inició en el 2017 con el nombre de Humedal Abras de Mantequilla – El Abanico, actualmente se está generando contenido para su incluir a Mi Canoita Turística como producto agroturístico del Recinto.

Fan Page Humedal Abras de Mantequilla – Recinto El Abanico



- Eventos deportivos

Con el fin de fomentar las visitas al sitio se coordina, desde el 2016, en conjunto con una agrupación de deportistas de la provincia de Los Ríos, y la Oficina de Gestión y Promoción Turística de Los Ríos, la ejecución de la carrera de campo traviesa denominada Vuelta al Humedal, la cual atrae la atención de corredores de varias partes del país.

Esta actividad tiene la participación de quienes conforman la asociación, a quienes se les enseña a planificar estos eventos para que se desarrollen correctamente actividades como: preparación de los senderos, señalización, gestionan de la logística, inscripciones, control de participantes, premiación, entre otros aspectos que la actividad demanda.

Charla inicial para la carrera



Premiación por parte de habitantes del Recinto El Abanico



Foto grupal con corredores



- Fortalecimiento de eventos gastronómicos

Se generaron capacitaciones que fortalezcan los eventos gastronómicos realizados durante el año, principalmente en temas de Hospitalidad y Seguridad Alimentaria.

Premiación Revolución del Choclo 2017



Presentación artística Revolución del Choclo



- Press Trip

Se gestionó la presencia de medios mediante el apoyo de la Oficina de Gestión y Promoción Turística de Los Ríos, comprometiendo la realización de este tipo de actividades de manera periódica.

Press Trip Abras de Mantequilla – El Abanico



- Evaluación del producto

Una vez lanzado el primer piloto del producto diseñado, se procedió con su evaluación, la misma que se hizo mediante la aplicación y tabulación de las encuestas que se realizó a visitantes que se llevaron a sitio para obtener retroalimentación, previo a un lanzamiento formal. Los resultados mostraron que:

	1	2	3	4	5
Atención recibida			1%	7%	92%
Actividades agrícolas practicadas			4%	2%	94%
Actividades de esparcimiento practicadas		1%	3%	6%	90%
Alimentos adquiridos				5%	95%
Limpieza de áreas comunes			7%	8%	85%
Limpieza de las baterías sanitarias			9%	11%	80%
Equipamiento de las baterías sanitarias			22%	8%	70%
Seguridad al practicar actividades			4%	11%	85%
Preparación del personal			3%	7%	90%
Nivel de Satisfacción general con su visita				5%	95%

1 es insatisfactorio y 5 es muy satisfactorio

Entre los principales comentarios y sugerencias que se obtuvieron estaba la necesidad de mejorar las baterías sanitarias principalmente en lo que respecta a su equipamiento, mejorar la fluidez de quienes guían el circuito, adquirir más chalecos salvavidas para los paseos en canoa, y ampliar los senderos dentro de los cultivos.

- Mejoramiento del producto

Por cada no conformidad encontrada se establece un proyecto de mejora de acuerdo con la ficha sugerida por el Modelo.

ASOCIACIÓN DE MONTUBIOS

ECOLÓGICOS MI CANOITA TURÍSTICA

FICHA DE ACTIVIDADES DE MEJORA

Fecha: Junio 6 de 2018

Comisión	Proceso	Actividad
Servicio Turístico	Atención al cliente	Atención
Responsables:		
Descripción del PROBLEMA		
Los clientes sugieren ser más amigables, sociables y proactivos durante la atención al visitante, y mejorar la fluidez.		
Propuesta de SOLUCIÓN		
Fortalecer los talleres de hospitalidad, generando más actividades prácticas suponiendo diferentes situaciones con los visitantes.		
Revisar los guiones en base a los cuales los socios realizan la Guianza.		
PRESUPUESTO necesario		
Rubro	Cantidad	Monto
Mesas	5	Existe mobiliario
Sillas	20	Existe mobiliario
Pizarra	1	Existe pizarra
Tiza liquida	3	\$1,50
Agua	22	\$11
Proyector	1	Presta GAD
Capacitador	1	Ministerio de Turismo
	TOTAL	\$12,50
CRONOGRAMA de acción		
Se define como fecha de la capacitación la semana previa a la 2da Revolución del Choclo 2018.		

ASOCIACIÓN DE MONTUBIOS

ECOLÓGICOS MI CANOITA TURÍSTICA

FICHA DE ACTIVIDADES DE MEJORA

Fecha: Junio 6 de 2018

Comisión	Proceso	Actividad
Manejo de instalaciones	Compras Mantenimientos	Atención al turista
Responsables:		
Descripción del PROBLEMA		
Los clientes sugieren mejorar el área donde se encuentran las baterías sanitarias y mejorar el equipamiento.		
Propuesta de SOLUCIÓN		
Establecer un presupuesto para la mejora del área donde se encuentran las baterías sanitarias y su equipamiento, y una vez completado colectando dinero de las diversas actividades, generar la compra.		
PRESUPUESTO necesario		
Rubro	Cantidad	Monto
Batería sanitaria	2	\$160
Lavabo	2	\$100
Galón de pintura	4	\$40
Puerta	2	\$130
Utensilios de baño	varios	\$15
	TOTAL	\$445
CRONOGRAMA de acción		
La obtención de recursos se realizará destinando el 5% de cada visita y evento al fondo para la mejora de las baterías sanitarias, previéndose que se completará el presupuesto en el segundo trimestre del 2019.		

ASOCIACIÓN DE MONTUBIOS ECOLÓGICOS MI CANOITA TURÍSTICA

FICHA DE ACTIVIDADES DE MEJORA

Fecha: Junio 6 de 2018

Comisión	Proceso	Actividad
Servicio turístico	Compras Seguridad	Paseo en canoa
Responsables:		
Descripción del PROBLEMA		
Los clientes sugieren contar con más chalecos salvavidas.		
Propuesta de SOLUCIÓN		
<p>Establecer un presupuesto para la compra de chalecos salvavidas.</p> <p>Solicitar apoyo a la Secretaría de Gestión de Riesgo, Ministerio de Turismo y GAD Municipal, Prefectura y Policía Nacional.</p>		
PRESUPUESTO necesario		
Rubro	Cantidad	Monto
Chaleco salvavida	5	\$100
	TOTAL	\$100
CRONOGRAMA de acción		
<p>Se enviarán oficios a las autoridades durante el mes de junio y julio esperando su respuesta.</p> <p>Se destinará el 2% de cada actividad generadora de ingresos para el rubro salvavidas hasta completar el presupuesto necesario.</p>		

ASOCIACIÓN DE MONTUBIOS ECOLÓGICOS MI CANOITA TURÍSTICA

FICHA DE ACTIVIDADES DE MEJORA

Fecha: Junio 6 de 2018

Comisión	Proceso	Actividad
Producto agrícola	Servicio turístico	Paseo en senderos de los cultivos
Responsables:		
Descripción del PROBLEMA		
Los clientes sugieren ampliar los senderos dentro de los cultivos para hacer más fácil su acceso.		
Propuesta de SOLUCIÓN		
Establecer los senderos que se dejarán dentro de los cultivos antes de cada siembra. Se analiza dejar entre 1,5 y 2 metros de ancho.		
PRESUPUESTO necesario		
Rubro	Cantidad	Monto
Recorrido de inspección	1	N/A
	TOTAL	\$0,00
CRONOGRAMA de acción		
Se realizará el recorrido previo a cada periodo de siembra para establecer el mejor sendero y dejar establecido para evitar sembrar sobre el.		

Luego de la primera aplicación de la propuesta se muestra una matriz donde se compara la situación de la Asociación de Montubios Ecológicos Mi Canoita Turísticas del Recinto El Abanico, donde se aplica la propuesta, y el Recinto La Pompeya, donde no se aplica.

ÍTEM	Recinto EL ABANICO Asociación de Montubios Ecológicos Mi Canoíta Turística	POMPEYA
Vida jurídica formal	Si	No cuenta
Estructura organizacional	Si	No cuenta
Estructura de procesos	Si	No cuenta
Objetivos planteados	Si	No cuenta
Planificación estratégica	Si	No cuenta
Cumplimiento de lo planificado	75%	No cuenta
Programa de capacitación	Diseñado	No cuenta
Circuito turístico	Diseñado	No cuenta
Indicadores de control	Si	No cuenta
Sistema de Retroalimentación	Si / aplicado	No cuenta
Acciones de mejora continua	Si / establecidas	No cuenta

Lo ejecutado deja como evidencia beneficios aportaría la aplicación de la propuesta a las asociaciones que la apliquen:

- La asociatividad. La cual genera una mejor organización entre moradores de la comunidad, mejorando su comunicación, decisiones en aspectos de interés común, facilita la ejecución de las decisiones, empodera al asociado en cada proyecto, entre otros.

- Gestión administrativa. Permite desarrollar las actividades dentro del marco de la organización, la responsabilidad, el control, y la mejora constante. Desarrolla además habilidades y capacidades en la población que forma parte de la asociación.
- Generación de ingresos adicionales para las familias. El turismo permite laborar en una actividad complementaria a la agrícola, sin descuidarla, más bien motivando a hacerla mejor para la satisfacción de los visitantes, lo cual da como resultado ingresos extras, que permiten mejorar la calidad de vida de la población beneficiaria.
- Mejora de la calidad de vida. Las actividades ejecutadas generan responsabilidades y ocupaciones para todas las familias, lo cual evidencia un aumento de su autoestima, y ha reducido los niveles de desocupación, siendo una alternativa para alejar a niños y jóvenes de actividades no saludables.
- Mejora de la oferta turística. El producto agroturístico colabora con el portafolio de la oferta turística de la provincia y del país, lo cual permitiría diversificar la oferta y captar la atención de más visitantes.
- Sostenibilidad. Una actividad desarrollada óptimamente en base a principios administrativos reconocidos, presenta mayores probabilidades de mantenerse en el tiempo. La Asociación en estudio dentro del Recinto El Abanico desarrolla ahora su actividad de manera organizada, planificada y controlada, lo cual permite que esta pueda ser gestionada adecuadamente en el tiempo, motivando a que las futuras generaciones vean en el turismo una fuente de ingresos importante, asegurando la perdurabilidad de la actividad y reduciendo la deserción de las familias de las zonas rurales.

CONCLUSIONES

El carecer de un modelo de gestión administrativa comunitaria incide negativamente sobre el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos, principalmente porque estas no se organizan adecuadamente para la ejecución de sus actividades, no generan procesos, no establecen objetivos, y no desarrollan actividades que permitan mejorar su accionar.

El levantamiento de información de campo evidencia que la inexistencia de procesos que permitan una ordenada ejecución de actividades agroturísticas en las comunidades ha ocasionado un paupérrimo desarrollo de esta actividad, principalmente porque los pobladores desconocen la manera como deben ser desarrolladas las actividades agroturísticas.

Al ser los objetivos el punto de partida para direccionar las actividades a realizar dentro de determinada función o tarea, son claves para el desarrollo de la comunidad, sin embargo, al no establecerlos, esta realiza labores sin un fin o meta a alcanzar, lo cual impide dar dirección a los trabajos que se llevan a cabo, y pone en riesgo la sostenibilidad del agroturismo.

Las comunidades en estudio no llevan a cabo procesos de mejora continua, no levantan información que sirva de retroalimentación de sus actividades y no generan controles sobre las mismas, lo cual no permite tener una base sobre la cual partir para mejorar su accionar. Este hecho afecta directamente la sostenibilidad del agroturismo en las comunidades, dado que no se están identificando los problemas que requieren atención.

Una vez aplicado el Modelo de Gestión Administrativa propuesto se evidencia que los asociados perciben rápidamente sus beneficios tanto en aspectos tangibles como intangibles. Tangibles desde la existencia de una imagen que los identifique, la mejora del sitio para la ejecución de eventos, y la preparación del lugar para recibir a los turistas; Intangible, ante la planificación de sus actividades, organización administrativa, controles para

medir desempeño, objetivos comunes dentro de los cuales se enmarca cada actividad, entre otros aspectos que les permite percibir avances en su trabajo.

RECOMENDACIONES

Es importante seleccionar las instituciones gubernamentales que tienen la obligación de generar apoyo para este tipo de agrupaciones, enfocando el mismo en aspectos como: asociatividad, desarrollo productivo, mejoramiento de las capacidades cognitivas, promoción turística, entre otras, con el fin de abaratar costos de ejecución y además cooperar hasta que los integrantes estén listos para continuar por ellos mismos.

Es importante integrar también en este tipo de proyectos a la academia, con el fin de establecer actividades con la comunidad donde se pueden intercambiar conocimientos con los estudiantes y docentes, quienes aportarían con elementos teóricos y prácticos en cuanto a temas organizacionales, tecnológicos, financieros, entre otros, a la vez la comunidad compartiría sus conocimientos, cultura y tradición ancestral.

Es importante dar seguimiento a la aplicación del Modelo con el fin de seguir asesorando las inquietudes que se presentan dentro de la asociación, y además analizar su socialización con instituciones públicas afines para su propagación en otras asociaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, M. (2006). *Agro-negocios*. Empresa y emprendimiento. Argentina. El Ateneo. Argentina.
- Andrade Ríos, M., & Ullauri Donoso, N. (2015). Historia del agroturismo en el cantón Cuenca – Ecuador. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*.
- Ayuso, S. (2003). *Gestión Sostenible en la industria turística. Retórica y práctica en el sector hotelero español*. Universidad Autónoma de Barcelona. Tesis Doctoral.
- Bazin, G., (1993). *Le développement de l'agritourisme en France*. Rencontre International sur le développement des zones défavorisées méditerranéennes. Fes-Sefrou. 1- 4 Noviembre. Marruecos. P.13.
- Bell, D. (1947). *Adjusting Men to Machines: Social Scientists Explore the World of the Factory*.
- Benavente, J. (2007). *Administración por Objetivos*. Universidad Abierta. México.
- Blake, P. (2006). *Is small really beautiful? Community-based Natural Resources Management in Malawi and Botswana*. *World Development*. 34(11), 1942-1957. United Kingdom.
- Bote, V., (1984). *Instrumento de ordenación, gestión y promoción del turismo rural en España*. XII Congreso del BITS. Madrid. Octubre.
- Bote, V. (1988). *Turismo en espacio rural. Rehabilitación del patrimonio sociocultural y de la economía local*. Editorial Popular S.A. España.
- Bote, (1981) La estrategia del turismo rural integrado en España». En MAPA: Supervivencia en la montaña. Pp: 607-614.
- Calatrava, J. (1981) El uso de espacios abiertos para actividades recreativas como elemento de desarrollo en zonas de montaña: consideraciones sobre los factores que configuran su demanda». Seminario Hispano - Francés sobre Planificación de Recursos en Zonas de Montaña. Pampaneira (Granada). Noviembre. p. 24.
- Calatrava, J., (1983) Análisis de potencialidad del turismo rural como elemento generador de rentas complementarias en zonas en depresión socio-económica: el caso de Las Alpujarras granadinas. Coloquio Hispano-Francés sobre espacios Rurales. Tomo II. MAPA. pp: 305-329. Madrid.
- Calatrava, J.; Ruiz Avilés, P., (1993). *El agro-turismo*. LEADER Magazine nº4. Otoño. Bruselas. PP: 13-15.

- Calatrava, J. (2000). *Agricultura y Turismo en el medio rural*». *Jornadas sobre Turismo y Medioambiente*. Cámara de Comercio. Murcia.
- Calatrava, J.; González, M., C., (1993). *From the crisis of the agricultural system to an unbalanced local development: the case of the Western Alpujarras*. En: *European Studies on Rural Development*». Univ. de Wageningen. pp: 252 - 257. The Netherlands.
- Calatrava, J., Sayadi, S. (1995) *Farmers underemployment and farm economic sustainability in depressed mountainous areas of southeastern Spain: A quantitative analysis*». XIII European Congress of Agricultural Economists. Edimburgh.
- Calatrava, J., Sayadi, S. (1997-c) *Turismo y desarrollo rural: un necesario equilibrio*. Universidad de Granada. Centro Mediterráneo. Curso de Verano Estrategias Turísticas y Desarrollo Rural. Oportunidades y Limitaciones. Guadix. Septiembre. p. 12.
- Cals, J., Capell, J., Vaque, E. (1995) *El turismo en el desarrollo rural de España*. MAPA. p. 122.
- CARE Internacional-Avina (2012). *Programa Unificado de Fortalecimiento de Capacidades. Módulo 3: Organización comunitaria*. Cuenca, Ecuador.
- Certo, S. (2005). *Modern Management*. Décima edición. Prentice Hall.
- Chavarría, C. (2009). *Estudio sobre turismo rural en Costa Rica*. Programa Hemisférico de agro-turismo. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición ed.. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana. Séptima. ed., p. 10.
- Combariza, J. (2012). *El turismo rural como estrategia de desarrollo sostenible: caso municipio de La Mesa (Cundinamarca)*. Bogotá.
- Correa, P. (2001). *Hacia una nueva visión de lo rural*. (N. Giarraca, Ed.)
- Cruz M., (1991) *L'agrotourisme dans la CE: Utopia ou Réalité?*. Bureau Européen de l'agrotourisme (Euroagritour). Bruselas.
- Cruz, S. (2006). *Turismo alternativa de desarrollo de los pueblos y regiones del Perú*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Cubas, J. (2006). *Enfoque de desarrollo y estrategias para el desarrollo social y comunitario (Demanda, Derechos y Ciudadanía)*. Cajamarca – Perú.

- Dachary, A. (2005). *Desarrollo rural y turismo*. Universidad de Guadalajara. México.
- Davis, J., Goldberg, R. (1957). *A concept of Agribusiness*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Deming, W. (1989). *Ciclo PDCA Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Dieckow, L.M.: (2007). *Factores de gestión claves para la incursión, continuidad y éxito en el agro-turismo en Misiones, Argentina*. Argentina
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*.
- Duque, J. (s/f). *La empresa Comunitaria*.
- Eshun, G. and Tettey, C. (2014). Agrotourism Development in Ghana: A Study of its Prospects and Challenges at Adjeikrom Cocoa Tour Facility. In Szymanska, D. and Sroda - Muraskwa, S, (Eds). Bulletin of Geography, 25:81-99.
- Eshun, G., Yao, A., Yerfi, J. (2014) The nexus of Agrotourism and Marketing: A case study of poultry farms in Kumasi Metropolis, Ghana. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure. Vol 3.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general: planificación, organización, dirección, coordinación y control*. París. H. Dunod et E. Pinat,
- Fisher, L., Navarro, A. (1996). *Investigación de mercado*. Mc Graw Hill. Pag 5.
- Flanigan, S., Blackstock, K., Hunter, C. (2014). Agrotourism from the Perspective of Providers and Visitors: A Typology - based Study. Tourism Management, 40.
- Foro Internacional sobre Desarrollo Sostenible del Turismo e Innovación (2014) Desarrollo Sostenible del Turismo.
- Galarza, M. (2018) Desarrollo sostenible del agro-turismo en comunidades rurales de carácter agrícola. Journal of Science and Research. Vol 10. Nº10. Abril – Junio 2018.
- Galindo, M., Banda, K., López, I. & Pinacho, L. (2017) El agroturismo; desarrollo rural sustentable en la cabecera municipal de Ocosingo, Chiapas. Revista Vincula Télica. Universidad Autónoma de Nuevo León.

- Gallar do, E. (s/f) *Fundamentos de Planificación*.
- Gantt, H. (1919) *Organizing for Work*. Editorial Harcourt, Brace, and Howe. Nueva York.
- García, M., Quispe, C., RPáez, L. (2003). *Mejora Continua de la Calidad en los procesos*. Industrial Data.
- Gerritsen, P., Gutiérrez, M., Zepeda, A. (2008) *Turismo rural sustentable en la costa sur de Jalisco, occidente de México*. Estudios Turísticos. 178, 95-112.
- González, M. (2008). *Turismo Rural Ecuador*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA. Desarrollo Rural, Área Turismo.
- González, M. (2011). *Una propuesta para desarrollar turismo rural en los municipios de Zacatecas, México: las rutas agro-culturales*. Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. 9(1), 129-145.
- Grolleau, H. (1987). *Le tourisme rural dans les 12 Etats membres de la CEE. Luxemburg*: Office des Publications officielles des Communautés Européennes.
- Guerrero, J., Calatrava, J. (1986) Estrategia para la promoción y efectos del desarrollo del turismo sobre el sistema socio-económico de las sociedades rurales de montaña. I Congreso Nacional Sobre Difusión de Tecnología y Desarrollo de Recursos Humanos en el Medio Rural.
- Harrington, J. (1992) *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Mc Graw Hill. Bogotá.
- Hellriegel, D., Jakson, S., Slocum, J. (2002) *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Novena edición. Thomson. México.
- Hernández, J., Campón, A., Captista, H. (2011). *The estate of art in research into rural tourism in Spain: An analysis from the perspective of marketing*. Enlightening Tourism. A pathmaking journal. 1(1), 31-61.
- Hernández, M. (2012) *Administración de empresas*. Pirámide. Madrid.
- Herzberg, F. (1993) *The Motivation to Work*.
- Hinojosa, M. (2002). *Teoría y pensamiento administrativo*.
- Humble, J. (1975). *Management by objectives*. Gower Press.
- Hurst, P. (2007). *Trabajadores agrícolas y su contribución a la agricultura y el desarrollo rural sostenibles*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Unión Internacional de los Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines (UITA).

- Kabboul, F. (1994). *La Reingeniería en las Empresas de Servicio*. IESA.
- Koontz, H., Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional*. Séptima edición. Mc Graw Hills. México.
- IICA (2012). Hacia una vinculación sustentable de los territorios rurales con los beneficios derivados de la agregación de valor en la cadena de bioqueroseno en ALC. Recuperado de: http://www.iica.int/esp/dg/Documentos%20Institucionales/PMP_2010_2014_espanol.pdf
- International Standardization Organization (2009). *Sistemas de gestión de la calidad, ISO 9001-2008. Requisitos generales*.
- Lammerink, M., Oenga, I., y Croxton, S. (1995). *Freeing the channels – farmer managed water supply*. Waterlines, vol. 13, no. 4.
- Lane, B. (1994). *Sustainable Rural Tourism Strategies. A Tool for Development and Conservation*. Journal of Sustainable Tourism. 2. Reimpreso por la Revista Interamericana de Ambiente y Turismo, 2005. 1(1), 12-18.
- Lasso, L. y Ostertag, C. (1999). *Factores claves de éxito para el establecimiento de agroindustria rurales en la zona Andina dedicadas a la exportación*. CIAT, Cali.
- Ledesma, M. (2004). *Agronegocios. Empresa y emprendimiento*. Buenos Aires, El Ateneo.
- Leontief, W. (1950). *Modelo Input-Output*. Universidad de Berlín.
- Lu, J., Nepal, S. (2009). *Sustainable tourism research: an analysis of papers published in the Journal of Sustainable Tourism*. Journal of Sustainable Tourism. Texas A&M University. 17(1), 5-16. Texas.
- Ludeña Zuleta, E. (2007). *Estudio de factibilidad para el agro-turismo en el sector del Nono, Pichincha - Ecuador*. Quito.
- Maldonado, J. (2005) *Fundamentos de Calidad Total*.
- Malo, D. (2016). Turismo rural en crecimiento o decadencia en Ecuador. Revista El Agro. Recuperado de: <http://www.revistaelagro.com/turismo-rural-en-crecimiento-o-decadencia-en-ecuador/>
- Marais, C. (2014). Farmstays – The Magic of a South African Farmstay. South African Country Life, 210:14-19.
- Martín, F. (1994) Nuevas formas de turismo en los espacios rurales españoles. Estudios Turísticos nº 122.
- Maslow, A. (2005) El hombre autorrealizado. Editorial Kairós S.A.

- Maslow, A. (2005). *El management según Maslow*. John Wiley & Sons Inc., traducido y publicado en castellano por Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona.
- Mesplier-Pinet, J. (1986) Reflexions sur l'apport du tourisme à l'agriculture. En V.V.A.A.: *Le tourisme contre l'agriculture*». ADEF. Paris.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAGAP (2014) Los Ríos. Dirección Provincial.
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2007) Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador, PLANDETUR 2020. Ecuador.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2014). Ecuador megadiverso y único en el centro del mundo. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-megadiverso-y-unico-en-el-centro-del-mundo/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2016) Estadísticas de Agroturismo.
- Ministerio de Turismo del Ecuador (2017) Dirección de Inteligencia de Mercados. Estadísticas demanda agro-turismo. Datos proporcionado por consulta vía correo electrónico el martes 7 de marzo del 2017.
- Morales, L., Cabral, A., Aguilar, A., Velazsco, L. Holguín, O. (2015) Agroturismo y competitividad, como oferta diferenciadora: el caso de la ruta agrícola de San Quintín, Baja California. *Revista Mexicana de Agronegocios*, vol. 37, julio-diciembre, 2015, pp. 185-196. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Torreón, México
- Morán, L., Blanco, M., & Riveros, H. (2014). *Formulación de planes de desarrollo turístico en territorios rurales de América Latina*. San José, Costa Rica.
- Morera, C. (1997). *Turismo en Costa Rica: Del ecoturismo al turismo sostenible*. Primera conferencia mundial de Ambiente y Desarrollo. La Habana. Cuba.
- Morera, C. (1998). *Turismo Sustentable en Costa Rica*. Ediciones Abya-Yala.
- Münch, L. (2006). *Administración y estilos de gestión*. Trillas.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Primera edición. Prentice Hall. México.
- Odiorne, G. (1995). *Administración por Objetivos*.
- Organización Mundial de Turismo, OMT (2017). La Organización Mundial del Turismo da comienzo al Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo 2017

- Paniagua, C. (2005). *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. EUNED. ISBN 9977-64-152-8. Costa Rica.
- Peralta, J. & Li, S. (2017) Agroturismo: una actividad que pone en valor el trabajo de las comunidades rurales. Estación Experimental Agroforestal Esquel. Miscelaneas. Argentina.
- Piedra, E. (2010). *Evolución del espacio rural en el Ecuador*. Guayaquil.
- Ramus, A., Grolleau, H. (1986) Espace rural, espace touristique, le tourisme à la campagne et les conditions de son développement en France. La documentation française. Paris.
- Real Academia de la Lengua Española (2014). Diccionario de la lengua española. *Definición de comunidad*.
- Robbins, S., Coulter, M. (2005) *Administración*. Octava edición. Pearson Educación. México.
- Robbins, S., DeCenzo, D. (2008) *Supervisión*. Quinta edición. Pearson Educación. México.
- Ryan, C. (2002) *Equity, management. Power sharing and sustainability – issues of the “new tourism”*. University of Walkato. Department of Tourism Management. Nueva Zelanda.
- Sayadi, S.; Calatrava, J. (1997). *El potencial agro-turístico: análisis preliminar de un sondeo en la Alpujarra Alta Oriental Granadina*. Curso de Verano: Estrategias Turísticas y Desarrollo rural: Oportunidades y limitaciones. Universidad de Granada. Centro Mediterráneo. Guadix.
- Sayadi, S.; Calatrava, J. (2001). *Agro-turismo y desarrollo rural: Situación actual, potencial y estrategias en zonas de montaña del sureste español*. Cuadernos de Turismo. (7), 131-157. España.
- Sayce. (2004). *Beneficios de un sistema de Gestión de Calidad ISO 900:2008*. Recuperado el 4 de Agosto de 2012, de <http://www.sayce.com.mx/index.php?id=32>
- Shewhart, W. (1939). *Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control*.
- Silva, L. (2012). *Incremento la productividad de su empresa – Eventos Kaizen*. Cámara de Industrias de Guayaquil.
- Simaliza, B. (2012). *Feudalismo*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2013, de <http://feudalismo12.blogspot.com/>
- Smith, A. (1776) La riqueza de las naciones.

- Sullivan, L. (1986) *The Seven Stages in Company-Wide Quality Control*. Quality Progress.
- Sullivan, L. (1988). *Policy Management through Quality Functional Deployment*. Quality Progress.
- Taylor, F. (1911). *Los Principios de la Administración Moderna*.
- Tazim, J., Getz, D. (1995). *Collaboration Theory and community tourism planning*. University of Calgary. Annals of tourism research. Pergamon. United States. 22(1), 186-204. Canada.
- Terry, G. (1974). *Principios de administración*. Editorial Continental S.A. México.
- Thomas, K. et Francois, A. (2014). Spices and Agro-Tourism on Grenada, The Island of Spice. In L. Jolliffe (ed.), *Spices and Tourism: Destinations, Attractions and Cuisines*. Bristol: Channel View.
- United Nations (2013). *Green Economy and Trade*. United Nation Environment Programme.
- Weber, Max (1920) *Conceptos sociológicos fundamentales*.
- White, A. (1982). *Community participation and education in community water supply and sanitation: concepts, strategies and methods*. Technical paper Series: no. 17, The Hague, The Netherlands, IRC International Water and Sanitation Centre.
- Wijk-Sijbesma (1997). *Gender in Water Resources Management, Water Supply and Sanitation; Roles and Realities revisited*. Technical Paper Series: no. 33, The Hague, The Netherlands, IRC International Water and Sanitation Centre.
- World Commision on Environment And Development (WCED) (1987): *Our Common Future* (Brundtland Report), United Nations.
- World Tourism Organization, UNWTO (1995). *Technical manual: Collection of Tourism Expenditure Statistics*. pág. 10. Consultado el 26 de marzo de 2009.
- World Tourism Organization, UNWTO (2013). *Sustainable Tourism for Development. Guidebook. Enhancing capacities for Sustainable Tourism for development in developing countries*. Primera edición
- Zaratiegui, J. (1999). *La Gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Revista Economía Industrial.
- Zoto, S., Qirici, E., Polena, H. (2012). *Agroturism – A Sustainable Developeopment for Rural Area of Korea*. European Academic Research. 1(2). Korea.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES
General			X: Gestión Administrativa
¿De qué manera la gestión administrativa comunitaria incidiría en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícolas en la provincia de Los Ríos?	Diseñar un modelo de gestión administrativa comunitaria que incida positivamente en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos.	Un modelo de gestión administrativa comunitaria incide positivamente en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos.	
Específicas			Y: Desarrollo Sostenible
¿Cómo incide la gestión objetivos en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos?	Determinar la incidencia de la gestión por objetivos en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos.	La gestión por objetivos incide en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos, dado que permite planificar las acciones de acuerdo con metas previamente establecidas, impulsando un direccionamiento común a las actividades y procesos a desarrollar.	
¿De qué manera la gestión por procesos influye en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos?	Establecer la influencia que tendrían la gestión por procesos en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos.	La gestión por procesos influye en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos, mediante la organización y formalización de sus procesos y actividades de tal manera que estos pueden ser realizados y controlados óptimamente.	
¿De qué manera la gestión administrativa basada en el mejoramiento continuo de sus procesos y actividades influye en desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos?	Determinar la influencia de la gestión administrativa basada en el mejoramiento continuo sobre la sostenibilidad del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos.	La gestión administrativa basada en el mejoramiento continuo influye sobre la sostenibilidad del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos, debido a que esta motiva la búsqueda constante de la calidad en todas sus actividades y procesos.	

Anexo 2. Cuadro de operacionalización de variables

HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Un modelo de gestión administrativa comunitaria incide positivamente en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos.	X: Gestión Administrativa	X1: Gestión por objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de conocimiento de planteamiento de objetivos. ▪ Nivel de seguimiento a los objetivos. ▪ Nivel de cumplimiento de objetivos.
		X2: Gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de conocimiento de elaboración de procesos. ▪ Existencia de un flujo de procesos en la comunidad. ▪ Nivel de cumplimiento de los procesos existentes.
		X3: Mejoramiento continuo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de conocimiento en desarrollo de planes de mejoramiento continuo. ▪ Planes de mejoramiento continuo diseñados. ▪ Planes de mejoramiento continuo ejecutados. ▪ Planes de mejoramiento continuo efectivos.
	Y: Desarrollo Sostenible	Y1: Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Factor Administrativo: Estructura Administrativa organizada por competencias. ▪ Factor Financiero: Índice de capacidad de crecimiento. ▪ Factor Medio Ambiental: Actividades agroturísticas con afectación ambiental positiva.
		Y2: Agroturismo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades agroturísticas desarrolladas.

Anexo 3. Matriz de correlación de las variables con los instrumentos de recolección de datos

Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos	
				Ítem	Índice
Un modelo de gestión administrativa comunitaria incide positivamente en el desarrollo sostenible del agroturismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos.	X: Gestión Administrativa Comunitaria.	X1: Gestión por objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de conocimiento de planteamiento de objetivos. 	1. La comunidad conoce la importancia del planteamiento de objetivos comunes. 2. La comunidad plantea objetivos medibles. 3. La comunidad plantea objetivos generales de beneficio común. 4. La comunidad plantea objetivos específicos de beneficio común. 5. Los comuneros conocen cómo su trabajo aporta al beneficio común de la comunidad.	Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo
			<ul style="list-style-type: none"> Nivel de seguimiento a los objetivos. 	6. La comunidad realiza seguimiento a los objetivos planteados. 7. La comunidad gestiona datos históricos del comportamiento de sus objetivos. 8. La comunidad genera acciones para redireccionar desviaciones en las actividades direccionadas al cumplimiento de los objetivos. 9. La comunidad establece responsables entorno a cada objetivo.	Totalmente en desacuerdo

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de cumplimiento de objetivos. 	<p>10. La comunidad mide el cumplimiento de los objetivos planteados.</p> <p>11. La comunidad socializa los resultados finales en cuanto a sus objetivos.</p> <p>12. La comunidad genera acciones en torno a los objetivos no alcanzados.</p> <p>13. La comunidad genera nuevas acciones en cuanto a los resultados de los objetivos anteriormente planteados.</p>	
		X2: Gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flujo de procesos en la comunidad. 	<p>14. La comunidad cuenta con un flujo de procesos establecido.</p> <p>15. La comunidad conoce los macroprocesos de su gestión.</p> <p>16. La comunidad identifica los micro-procesos de su gestión.</p> <p>17. La comunidad designa responsables para cada uno de sus procesos.</p>	
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de conocimiento de elaboración de procesos. 	<p>18. La comunidad conoce respecto a la elaboración de procesos.</p> <p>19. La comunidad cuenta con una base documental de sus procesos identificados.</p> <p>20. La comunidad ha identificado sus procesos administrativos.</p> <p>21. La comunidad ha identificado sus procesos operativos.</p> <p>22. Los procesos de la comunidad están orientados hacia el alcance de sus objetivos.</p>	

				23. La comunidad establece controles dentro de sus procesos.	
			▪ Nivel de cumplimiento de los procesos existentes	<p>24. La comunidad cumple con los procesos establecidos.</p> <p>25. La comunidad establece acciones para socializar los procesos con sus responsables.</p> <p>26. La comunidad mide el cumplimiento de los procesos establecidos.</p> <p>27. La comunidad genera acciones en torno a los procesos que no son seguidos a cabalidad.</p>	
		X3: Mejoramiento continuo	▪ Nivel de conocimiento de acciones de mejoramiento continuo.	<p>28. La comunidad conoce respecto a las acciones de mejoramiento continuo.</p> <p>29. La comunidad se preocupa por el mejoramiento continuo de sus actividades.</p> <p>30. La comunidad identifica sus necesidades de mejora.</p> <p>31. La comunidad establece estrategias de prevención de problemas.</p> <p>32. La comunidad establece estrategias de corrección de problemas.</p>	
			▪ Planes de mejoramiento continuo diseñados.	<p>33. La comunidad cuenta con planes de mejoramiento continuo.</p> <p>34. La comunidad diseña proyectos de mejora antes sus necesidades.</p> <p>35. La comunidad asigna responsables para la atención a los</p>	

				<p>proyectos de mejora.</p> <p>36. La comunidad establece tiempos de duración para los proyectos de mejora.</p> <p>37. La comunidad asigna presupuestos para el desarrollo de los proyectos de mejora.</p>	
			<ul style="list-style-type: none"> Planes de mejoramiento continuo ejecutados. 	<p>38. La comunidad ejecuta los proyectos de mejora planteados.</p> <p>39. La comunidad da seguimiento a los planes de mejora ejecutados.</p> <p>40. La comunidad gestiona datos históricos del cumplimiento de sus planes de mejora.</p> <p>41. La comunidad genera acciones en torno a los planes de mejora que no son seguidos a cabalidad.</p>	
			<ul style="list-style-type: none"> Planes de mejoramiento continuo efectivos. 	<p>42. Los planes de mejoramiento tienen un nivel de efectividad Alto.</p> <p>43. La comunidad socializa los resultados de los planes de mejoramiento.</p> <p>44. La comunidad genera acciones en torno a los resultados no satisfactorios de los planes.</p>	
	Y: Desarrollo Sostenible del Agroturismo	Y1: Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Factor Administrativo: Estructura Administrativa organizada por 	<p>45. La comunidad cuenta con una estructura administrativa organizada por competencias.</p> <p>46. La comunidad asigna funciones por competencias a sus miembros.</p>	

			competencias.	<p>47. La comunidad gestiona fortalecimiento para sus miembros en temáticas de importancia común.</p> <p>48. La comunidad gestiona fortalecimiento para sus miembros en temáticas de importancia específica.</p> <p>49. La comunidad mide el desempeño de sus miembros en actividades de beneficio general.</p>	
			<p>▪ Factor Financiero: Índice de capacidad de crecimiento.</p>	<p>50. La comunidad conoce su nivel crecimiento financiero alcanzado durante el tiempo.</p> <p>51. La comunidad registra los rubros que participan en su actividad económica.</p> <p>52. La comunidad gestiona sus fuentes de financiamiento para beneficio común.</p> <p>53. La comunidad establece metas de crecimiento financiero comunes.</p>	
			<p>▪ Factor Medio ambiental: Actividades agroturísticas con afectación ambiental positiva.</p>	<p>54. La comunidad está consciente de los recursos naturales existentes.</p> <p>55. La comunidad realiza actividades agroturísticas amigables con el medio ambiente.</p> <p>56. La comunidad genera acciones positivas para el cuidado del medio ambiente.</p> <p>57. La comunidad inculca a los turistas el cuidado ambiental durante su visita al sitio</p>	

		Y2: Agroturismo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades agroturísticas desarrolladas. 	<p>58. La comunidad oferta actividades agroturísticas a los visitantes.</p> <p>59. Las actividades agroturísticas ofertadas son novedosas.</p> <p>60. Las actividades agroturísticas son inclusivas (considera aspectos de acceso y goce para personas con capacidades especiales, tercera edad, niños)</p> <p>61. Las actividades agroturísticas desarrolladas en la comunidad consideran estándares de seguridad.</p> <p>62. La comunidad cuenta con una política de precios desarrollada para la sostenibilidad de la actividad.</p> <p>63. La comunidad establece objetivos entorno a las actividades agroturísticas.</p> <p>64. La comunidad cuenta con procesos desarrollados para la adecuada ejecución de sus actividades agroturísticas.</p> <p>65. La comunidad genera acciones que aseguren el mejoramiento continuo de las actividades agroturísticas ofertadas</p>	
--	--	--------------------	---	---	--

Anexo 4. Ficha de Observación directa

Comunidad: _____

Potencialidades Turísticas	Totalmente desarrollada	Desarrollada	Medianamente desarrollada	Poco desarrollada	No desarrollada
Recursos naturales					
Facilidades turísticas					
Alojamiento					
Comedor / restaurante					
Baños					
Centro de interpretación					
Otro _____					
Guianza					
Accesos					
Señalética					
Seguridad					
Higiene y salud					
Hospitalidad					
Compromiso					
Gestión Organizacional					
Gestión Administrativa					
Imagen					
Posicionamiento					

Anexo 5. Formato encuesta dirigida a los miembros de la comunidad

ENCUESTA

Estimado/a caballero/dama, dado el potencial de desarrollo agro-turístico existente en su comunidad, y con la evidente necesidad de generar acciones que persigan y logren su desarrollo sostenible, se está realizando un trabajo investigativo de nivel doctoral titulado: “Gestión administrativa comunitaria y su incidencia en el desarrollo sostenible del Agro-Turismo en las comunidades rurales de carácter agrícola de Los Ríos, Ecuador 2012-2015”, que busca diseñar un modelo de gestión administrativa comunitaria que garantice la sostenibilidad de esta importante actividad económica.

Un elemento básico para el desarrollo de la presente investigación es el levantamiento de datos de fuentes primarias, que permitan determinar la situación actual de la comunidad respecto a las variables en estudio; por lo cual se ha diseñado el siguiente cuestionario, el cual pido de manera comedida, sea completado por usted, sabiendo que su información es de gran importancia para la continuación del trabajo

Instrucciones:

- La encuesta es anónima.
- Leer detenidamente las afirmaciones expuestas.
- En caso de existir alguna duda o necesitar alguna explicación consultar al encuestador.
- Seleccionar de las opciones propuestas, la más adecuada para la afirmación presentada (solo está permitido realizar una selección por pregunta).

DATOS GENERALES

Comunidad: Abras de Mantequilla ☐ Pompeya ☐

Edad: _____

Género: Masculino ☐ Femenino ☐

Nivel de educación: Primaria ☐ Universidad ☐
Secundaria ☐ Post Grado ☐

Actividad económica: Agrícola ☐ Comercial ☐ Educativa ☐ Otra ☐

Afirmaciones por corroborar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. La comunidad conoce la importancia del planteamiento de objetivos comunes.					
2. La comunidad plantea objetivos medibles.					
3. La comunidad plantea objetivos generales de beneficio común.					
4. La comunidad plantea objetivos específicos de beneficio común.					
5. Los comuneros conocen cómo su trabajo aporta al beneficio común de la comunidad.					
6. La comunidad realiza seguimiento a los objetivos planteados.					
7. La comunidad gestiona datos históricos del comportamiento de sus objetivos.					
8. La comunidad genera acciones para redireccionar desviaciones en las actividades direccionadas al cumplimiento de los objetivos.					
9. La comunidad establece responsables entorno a cada objetivo.					
10. La comunidad mide el cumplimiento de los objetivos planteados.					
11. La comunidad socializa los resultados finales en cuanto a sus objetivos.					
12. La comunidad genera acciones en torno a los objetivos no alcanzados.					
13. La comunidad genera nuevas acciones en cuanto a los resultados de los objetivos anteriormente planteados.					
14. La comunidad cuenta con un flujo de procesos establecido.					
15. La comunidad conoce los macroprocesos de su gestión.					
16. La comunidad identifica los micro-procesos de su gestión.					
17. La comunidad designa responsables para cada uno de sus procesos.					
18. La comunidad conoce respecto a la elaboración de procesos.					
19. La comunidad cuenta con una base documental de sus procesos identificados.					
20. La comunidad ha identificado sus procesos administrativos.					
21. La comunidad ha identificado sus procesos operativos.					
22. Los procesos de la comunidad están orientados hacia el alcance de sus objetivos.					

Afirmaciones por corroborar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
23. La comunidad establece controles dentro de sus procesos.					
24. La comunidad cumple con los procesos establecidos.					
25. La comunidad establece acciones para socializar los procesos con sus responsables.					
26. La comunidad mide el cumplimiento de los procesos establecidos.					
27. La comunidad genera acciones en torno a los procesos que no son seguidos a cabalidad.					
28. La comunidad conoce respecto a las acciones de mejoramiento continuo.					
29. La comunidad se preocupa por el mejoramiento continuo de sus actividades.					
30. La comunidad identifica sus necesidades de mejora.					
31. La comunidad establece estrategias de prevención de problemas.					
32. La comunidad establece estrategias de corrección de problemas.					
33. La comunidad cuenta con planes de mejoramiento continuo.					
34. La comunidad diseña proyectos de mejora antes sus necesidades.					
35. La comunidad asigna responsables para la atención a los proyectos de mejora.					
36. La comunidad establece tiempos de duración para los proyectos de mejora.					
37. La comunidad asigna presupuestos para el desarrollo de los proyectos de mejora.					
38. La comunidad ejecuta los proyectos de mejora planteados.					
39. La comunidad da seguimiento a los planes de mejora ejecutados.					
40. La comunidad gestiona datos históricos del cumplimiento de sus planes de mejora.					
41. La comunidad genera acciones en torno a los planes de mejora que no son seguidos a cabalidad.					
42. Los planes de mejoramiento tienen un nivel de efectividad Alto.					
43. La comunidad socializa los resultados de los planes de mejoramiento.					

Afirmaciones por corroborar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
44. La comunidad genera acciones en torno a los resultados no satisfactorios de los planes.					
45. La comunidad cuenta con una estructura administrativa organizada por competencias.					
46. La comunidad asigna funciones por competencias a sus miembros.					
47. La comunidad gestiona fortalecimiento para sus miembros en temáticas de importancia común.					
48. La comunidad gestiona fortalecimiento para sus miembros en temáticas de importancia específica.					
49. La comunidad mide el desempeño de sus miembros en actividades de beneficio general.					
50. La comunidad conoce su nivel crecimiento financiero alcanzado durante el tiempo.					
51. La comunidad registra los rubros que participan en su actividad económica.					
52. La comunidad gestiona sus fuentes de financiamiento para beneficio común.					
53. La comunidad establece metas de crecimiento financiero comunes.					
54. La comunidad está consciente de los recursos naturales existentes.					
55. La comunidad realiza actividades agroturísticas.					
56. La comunidad genera acciones positivas para el cuidado del medio ambiente.					
57. La comunidad inculca a los turistas el cuidado ambiental durante su visita al sitio					
58. La comunidad oferta actividades agroturísticas a los visitantes.					
59. Las actividades agroturísticas ofertadas son novedosas.					
60. Las actividades agroturísticas son inclusivas (considera aspectos de acceso y goce para personas con capacidades especiales, tercera edad, niños)					
61. Las actividades agroturísticas desarrolladas en la comunidad consideran estándares de seguridad.					

Afirmaciones por corroborar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
62. La comunidad cuenta con una política de precios desarrollada para la sostenibilidad de la actividad.					
63. La comunidad establece objetivos entorno a las actividades agroturísticas.					
64. La comunidad cuenta con procesos desarrollados para la adecuada ejecución de sus actividades agroturísticas.					
65. La comunidad genera acciones que aseguren el mejoramiento continuo de las actividades agroturísticas ofertadas					

Agradeciendo por su amable atención y tiempo dedicado a responder la encuesta, quedo de usted muy agradecido.

Anexo 6. Resultados de la encuesta realizada a la comunidad

Afirmaciones por corroborar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
1. La comunidad conoce la importancia del planteamiento de objetivos comunes.	7	11	17	34	18	87
	8,05%	12,64%	19,54%	39,08%	20,69%	100%
2. La comunidad plantea objetivos medibles.	6	8	14	23	36	87
	6,90%	9,20%	16,09%	26,44%	41,38%	100%
3. La comunidad plantea objetivos generales de beneficio común.	6	8	13	24	36	87
	6,90%	9,20%	14,94%	27,59%	41,38%	100%
4. La comunidad plantea objetivos específicos de beneficio común.	4	5	11	27	40	87
	4,60%	5,75%	12,64%	31,03%	45,98%	100%
5. Los comuneros conocen cómo su trabajo aporta al beneficio común de la comunidad.	21	23	6	18	19	87
	24,14%	26,44%	6,90%	20,69%	21,84%	100%
6. La comunidad realiza seguimiento a los objetivos planteados.	5	6	9	28	39	87
	5,75%	6,90%	10,34%	32,18%	44,83%	100%
7. La comunidad gestiona datos históricos del comportamiento de sus objetivos.	-	-	4	36	47	87
	0,00%	0,00%	4,60%	41,38%	54,02%	100%
8. La comunidad genera acciones para redireccionar desviaciones en las actividades direccionadas al cumplimiento de los objetivos.	-	1	8	29	49	87
	0,00%	1,15%	9,20%	33,33%	56,32%	100%
9. La comunidad establece responsables entorno a cada objetivo.	8	11	7	28	33	87
	9,20%	12,64%	8,05%	32,18%	37,93%	100%

Afirmaciones por corroborar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
10. La comunidad mide el cumplimiento de los objetivos planteados.	2	6	12	27	40	87
	2,30%	6,90%	13,79%	31,03%	45,98%	100%
11. La comunidad socializa los resultados finales en cuanto a sus objetivos.	3	7	8	32	37	87
	3,45%	8,05%	9,20%	36,78%	42,53%	100%
12. La comunidad genera acciones en torno a los objetivos no alcanzados.	-	-	9	36	42	87
	0,00%	0,00%	10,34%	41,38%	48,28%	100%
13. La comunidad genera nuevas acciones en cuanto a los resultados de los objetivos anteriormente planteados.	1	1	6	35	44	87
	1,15%	1,15%	6,90%	40,23%	50,57%	100%
14. La comunidad cuenta con un flujo de procesos establecido.	-	-	-	26	61	87
	0,00%	0,00%	0,00%	29,89%	70,11%	100%
15. La comunidad conoce los macroprocesos de su gestión.	-	-	-	6	81	87
	0,00%	0,00%	0,00%	6,90%	93,10%	100%
16. La comunidad identifica los micro-procesos de su gestión.	7	9	2	21	48	87
	8,05%	10,34%	2,30%	24,14%	55,17%	100%
17. La comunidad designa responsables para cada uno de sus procesos.	6	9	3	22	47	87
	6,90%	10,34%	3,45%	25,29%	54,02%	100%
18. La comunidad conoce respecto a la elaboración de procesos.	-	-	5	33	49	87
	0,00%	0,00%	5,75%	37,93%	56,32%	100%
19. La comunidad cuenta con una base documental de sus procesos identificados.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
20. La comunidad ha identificado sus procesos administrativos.	3	5	4	22	53	87
	3,45%	5,75%	4,60%	25,29%	60,92%	100%

Afirmaciones por corroborar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
21. La comunidad ha identificado sus procesos operativos.	5	8	10	27	37	87
	5,75%	9,20%	11,49%	31,03%	42,53%	100%
22. Los procesos de la comunidad están orientados hacia el alcance de sus objetivos.	6	3	14	32	32	87
	6,90%	3,45%	16,09%	36,78%	36,78%	100%
23. La comunidad establece controles dentro de sus procesos.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
24. La comunidad cumple con los procesos establecidos.	3	4	9	17	54	87
	3,45%	4,60%	10,34%	19,54%	62,07%	100%
25. La comunidad establece acciones para socializar los procesos con sus responsables.	1	3	9	15	59	87
	1,15%	3,45%	10,34%	17,24%	67,82%	100%
26. La comunidad mide el cumplimiento de los procesos establecidos.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
27. La comunidad genera acciones en torno a los procesos que no son seguidos a cabalidad.	-	-	-	4	83	87
	0,00%	0,00%	0,00%	4,60%	95,40%	100%
28. La comunidad conoce respecto a las acciones de mejoramiento continuo.	2	1	1	-	83	87
	2,30%	1,15%	1,15%	0,00%	95,40%	100%
29. La comunidad se preocupa por el mejoramiento continuo de sus actividades.	3	2	1	11	70	87
	3,45%	2,30%	1,15%	12,64%	80,46%	100%
30. La comunidad identifica sus necesidades de mejora.	1	4	4	15	63	87
	1,15%	4,60%	4,60%	17,24%	72,41%	100%
31. La comunidad establece estrategias de prevención de problemas.	-	-	-	8	79	87
	0,00%	0,00%	0,00%	9,20%	90,80%	100%

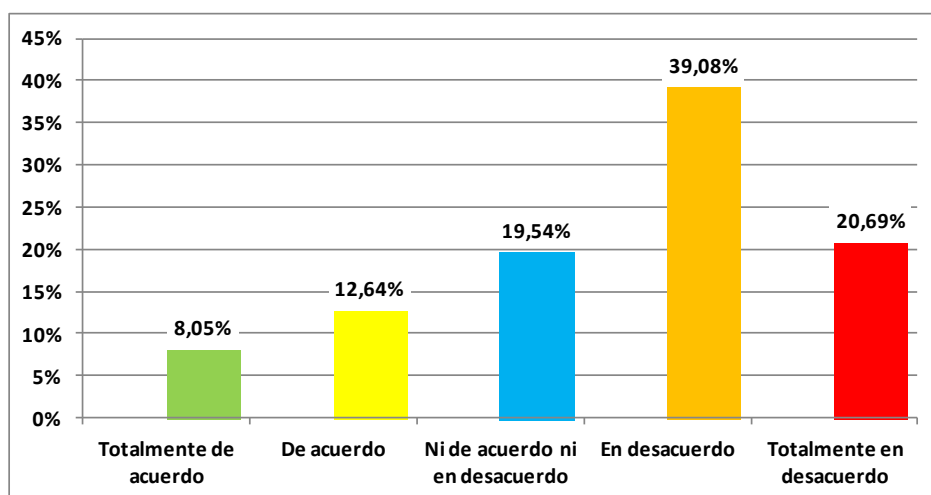
Afirmaciones por corroborar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
32. La comunidad establece estrategias de corrección de problemas.	-	2	4	17	64	87
	0,00%	2,30%	4,60%	19,54%	73,56%	100%
33. La comunidad cuenta con planes de mejoramiento continuo.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
34. La comunidad diseña proyectos de mejora antes sus necesidades.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
35. La comunidad asigna responsables para la atención a los proyectos de mejora.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
36. La comunidad establece tiempos de duración para los proyectos de mejora.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
37. La comunidad asigna presupuestos para el desarrollo de los proyectos de mejora.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
38. La comunidad ejecuta los proyectos de mejora planteados.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
39. La comunidad da seguimiento a los planes de mejora ejecutados.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
40. La comunidad gestiona datos históricos del cumplimiento de sus planes de mejora.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
41. La comunidad genera acciones en torno a los planes de mejora que no son seguidos a cabalidad.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
42. Los planes de mejoramiento tienen un nivel de efectividad Alto.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%

Afirmaciones por corroborar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
43. La comunidad socializa los resultados de los planes de mejoramiento.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
44. La comunidad genera acciones en torno a los resultados no satisfactorios de los planes.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
45. La comunidad cuenta con una estructura administrativa organizada por competencias.	17	19	11	21	19	87
	19,54%	21,84%	12,64%	24,14%	21,84%	100%
46. La comunidad asigna funciones por competencias a sus miembros.	18	18	10	20	21	87
	20,69%	20,69%	11,49%	22,99%	24,14%	100%
47. La comunidad gestiona fortalecimiento para sus miembros en temáticas de importancia común.	22	19	4	18	24	87
	25,29%	21,84%	4,60%	20,69%	27,59%	100%
48. La comunidad gestiona fortalecimiento para sus miembros en temáticas de importancia específica.	21	23	6	17	20	87
	24,14%	26,44%	6,90%	19,54%	22,99%	100%
49. La comunidad mide el desempeño de sus miembros en actividades de beneficio general.	-	-	-	9	78	87
	0,00%	0,00%	0,00%	10,34%	89,66%	100%
50. La comunidad conoce su nivel crecimiento financiero alcanzado durante el tiempo.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
51. La comunidad registra los rubros que participan en su actividad económica.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
52. La comunidad gestiona sus fuentes de financiamiento para beneficio común.	34	29	3	11	10	87
	39,08%	33,33%	3,45%	12,64%	11,49%	100%

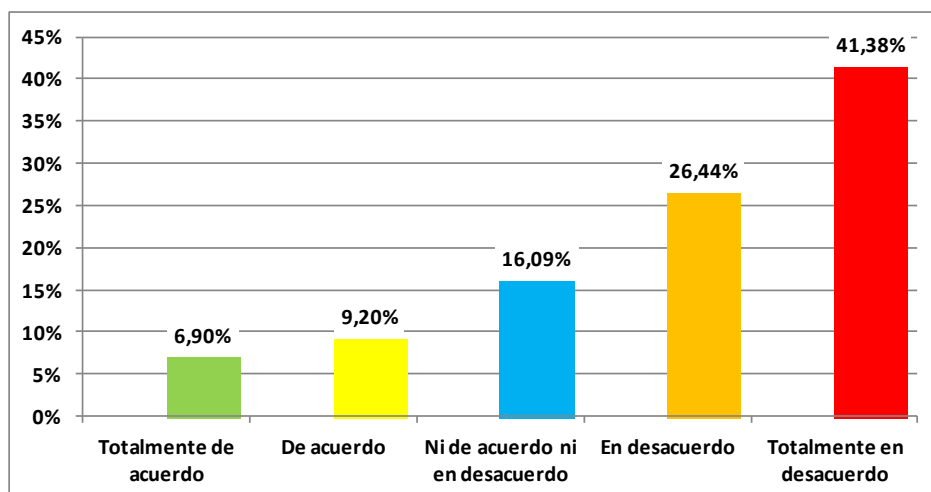
Afirmaciones por corroborar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
53. La comunidad establece metas de crecimiento financiero comunes.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
54. La comunidad está consciente de los recursos naturales existentes.	39	34	-	6	8	87
	44,83%	39,08%	0,00%	6,90%	9,20%	100%
55. La comunidad realiza actividades agroturísticas.	21	35	2	12	17	87
	24,14%	40,23%	2,30%	13,79%	19,54%	100%
56. La comunidad genera acciones positivas para el cuidado del medio ambiente.	19	23	9	11	25	87
	21,84%	26,44%	10,34%	12,64%	28,74%	100%
57. La comunidad inculca a los turistas el cuidado ambiental durante su visita al sitio	18	27	15	17	10	87
	20,69%	31,03%	17,24%	19,54%	11,49%	100%
58. La comunidad oferta actividades agroturísticas a los visitantes.	3	7	19	23	35	87
	3,45%	8,05%	21,84%	26,44%	40,23%	100%
59. Las actividades agroturísticas ofertadas son novedosas.	2	8	21	19	37	87
	2,30%	9,20%	24,14%	21,84%	42,53%	100%
60. Las actividades agroturísticas son inclusivas (considera aspectos de acceso y goce para personas con capacidades especiales, tercera edad, niños)	4	7	8	32	36	87
	4,60%	8,05%	9,20%	36,78%	41,38%	100%
61. Las actividades agroturísticas desarrolladas en la comunidad consideran estándares de seguridad.	6	7	5	39	30	87
	6,90%	8,05%	5,75%	44,83%	34,48%	100%
62. La comunidad cuenta con una política de precios desarrollada para la sostenibilidad de la actividad.	-	-	-	22	65	87
	0,00%	0,00%	0,00%	25,29%	74,71%	100%

Afirmaciones por corroborar	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
63. La comunidad establece objetivos entorno a las actividades agroturísticas.	3	2	7	18	57	87
	3,45%	2,30%	8,05%	20,69%	65,52%	100%
64. La comunidad cuenta con procesos desarrollados para la adecuada ejecución de sus actividades agroturísticas.	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%
65. La comunidad genera acciones que aseguren el mejoramiento continuo de las actividades agroturísticas ofertadas	-	-	-	-	87	87
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100%

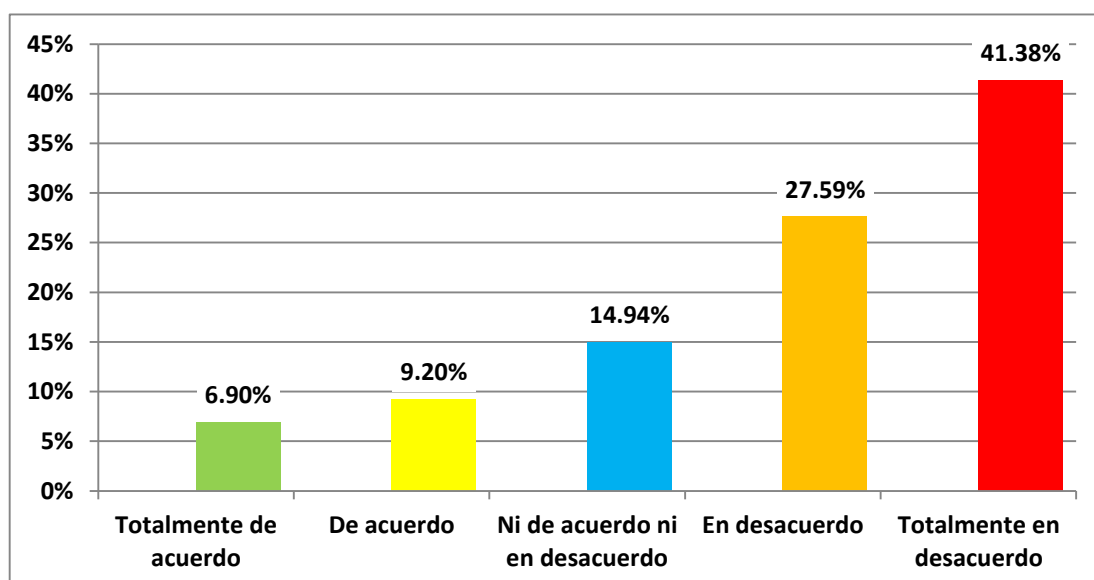
1. La comunidad conoce la importancia del planteamiento de objetivos comunes.



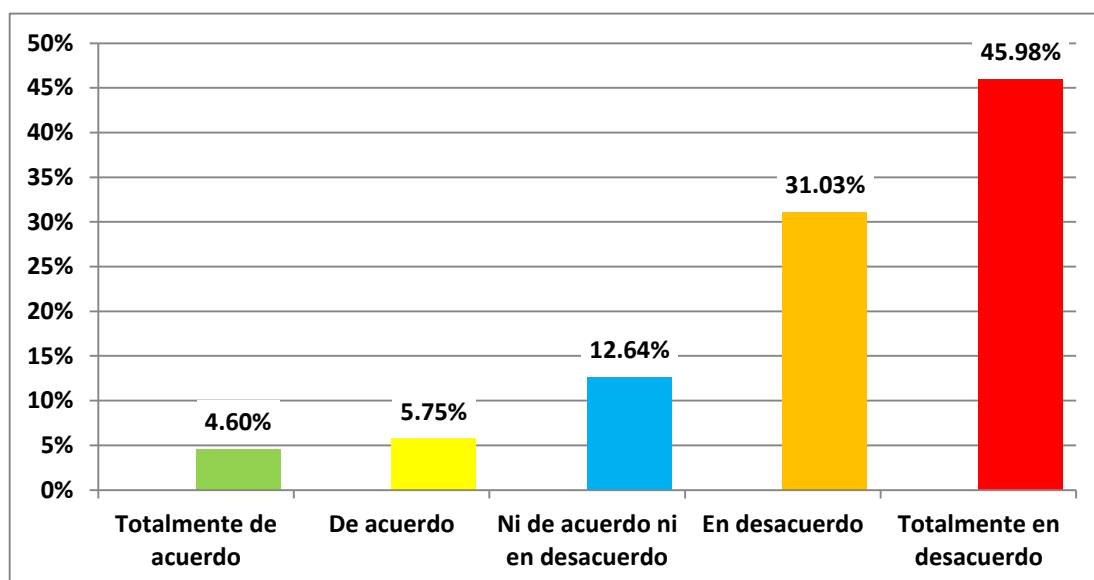
2. La comunidad plantea objetivos medibles.



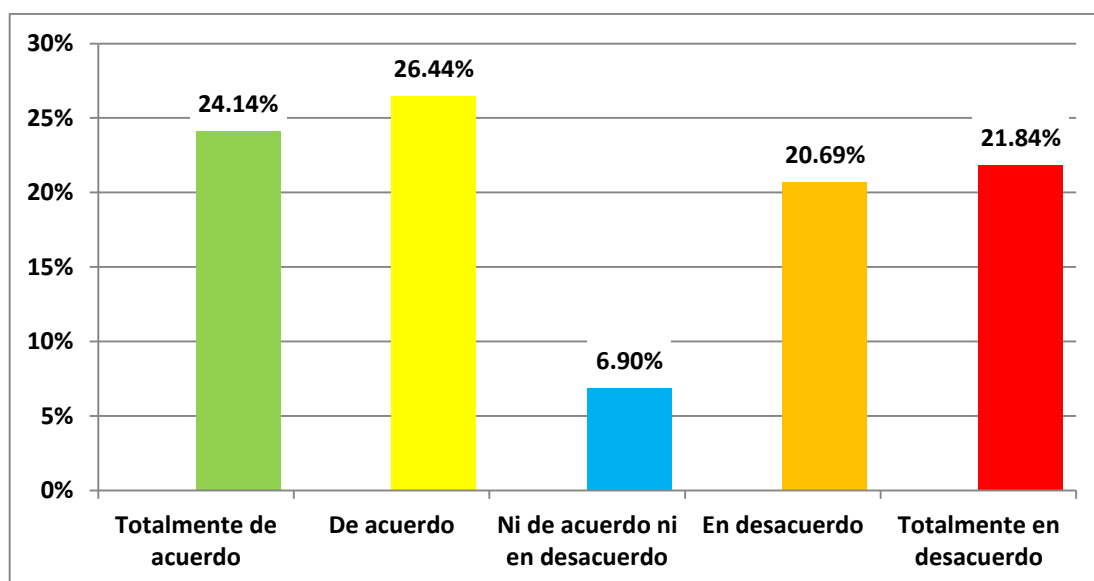
3. La comunidad plantea objetivos generales de beneficio común.



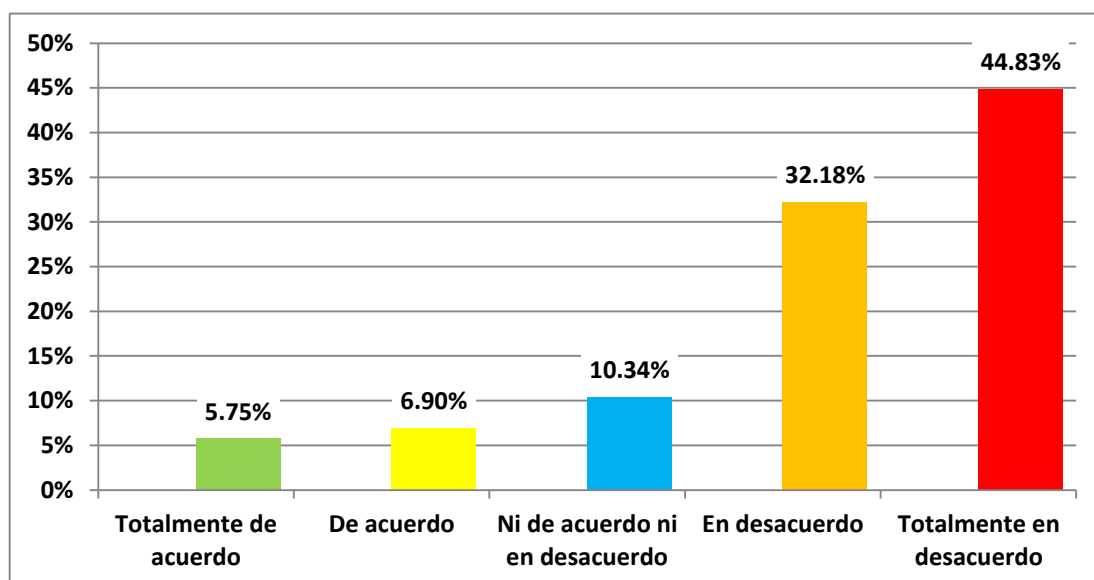
4. La comunidad plantea objetivos específicos de beneficio común.



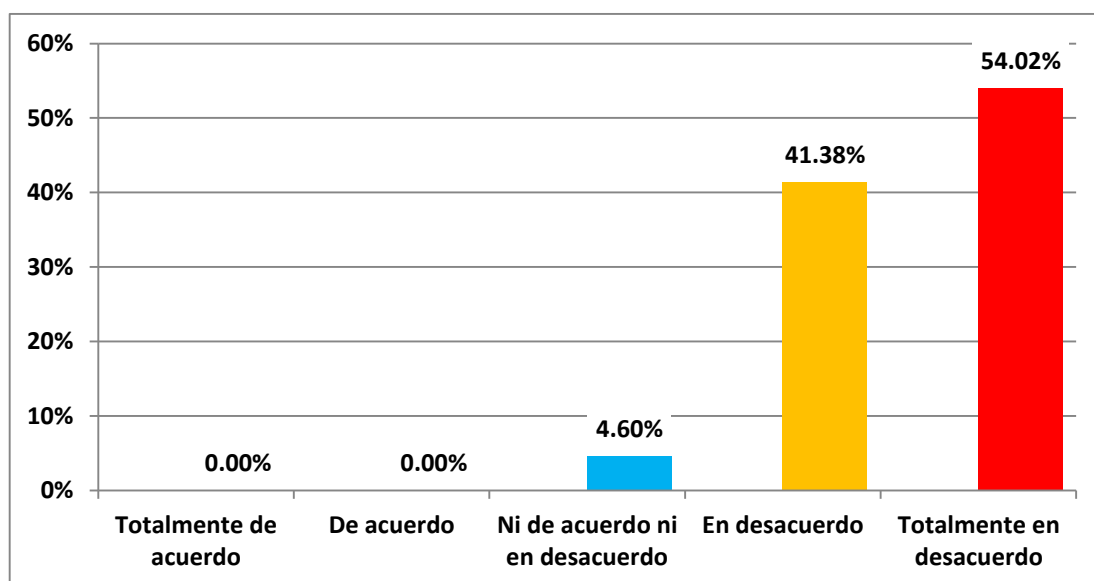
5. Los comuneros conocen cómo su trabajo aporta al beneficio común de la comunidad.



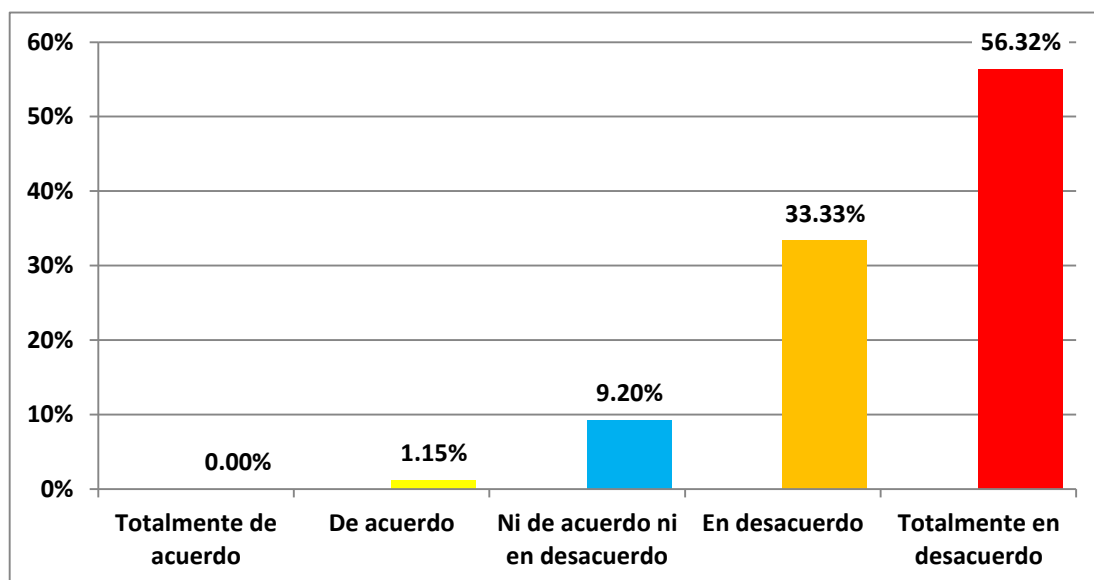
6. La comunidad realiza seguimiento a los objetivos planteados.



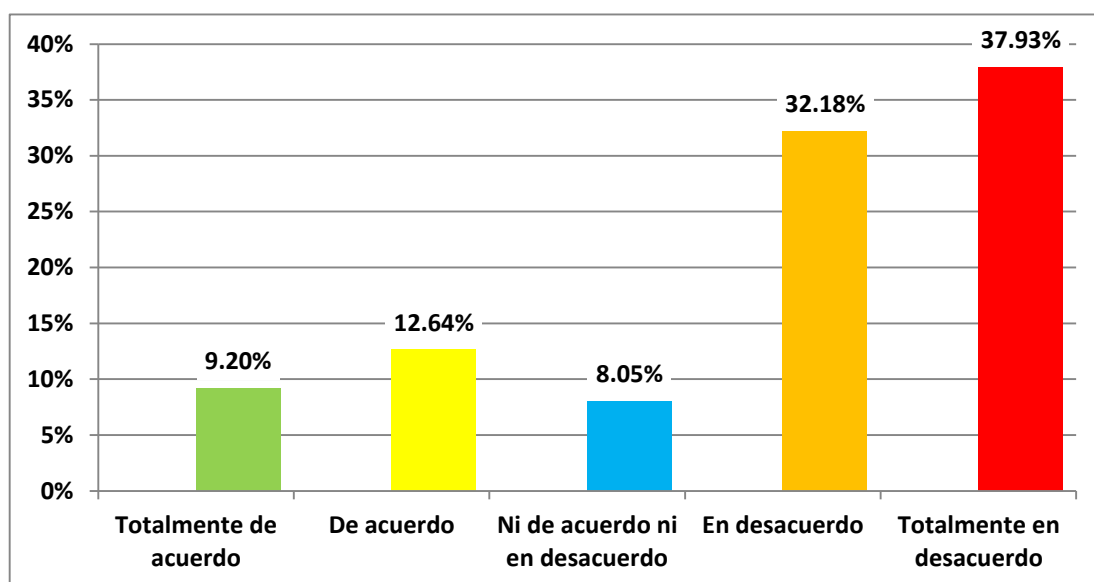
7. La comunidad gestiona datos históricos del comportamiento de sus objetivos.



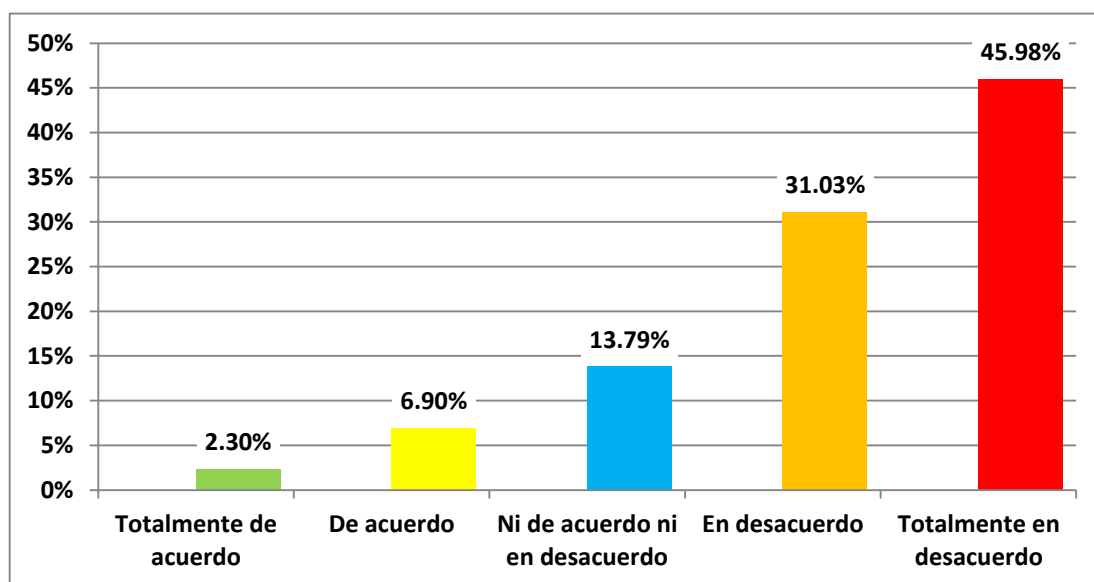
8. La comunidad genera acciones para redireccionar desviaciones en las actividades direccionadas al cumplimiento de los objetivos.



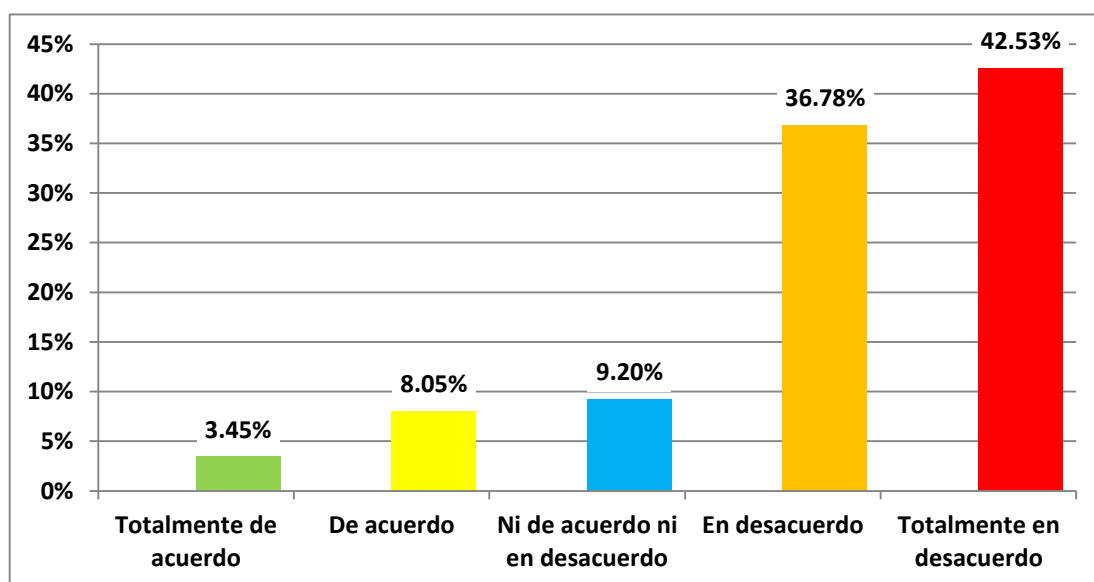
9. La comunidad establece responsables entorno a cada objetivo.



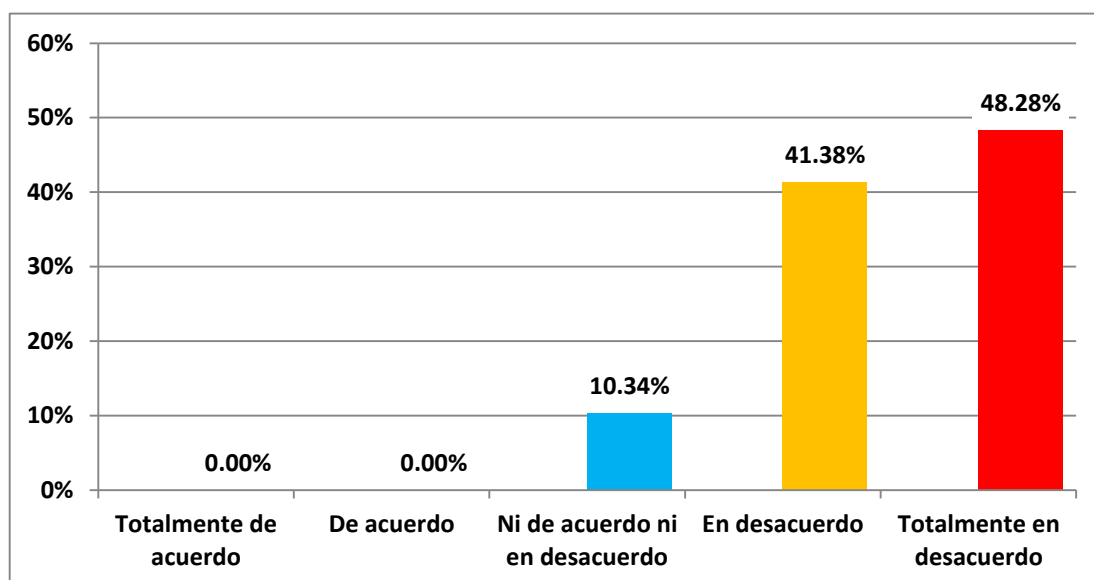
10. La comunidad mide el cumplimiento de los objetivos planteados.



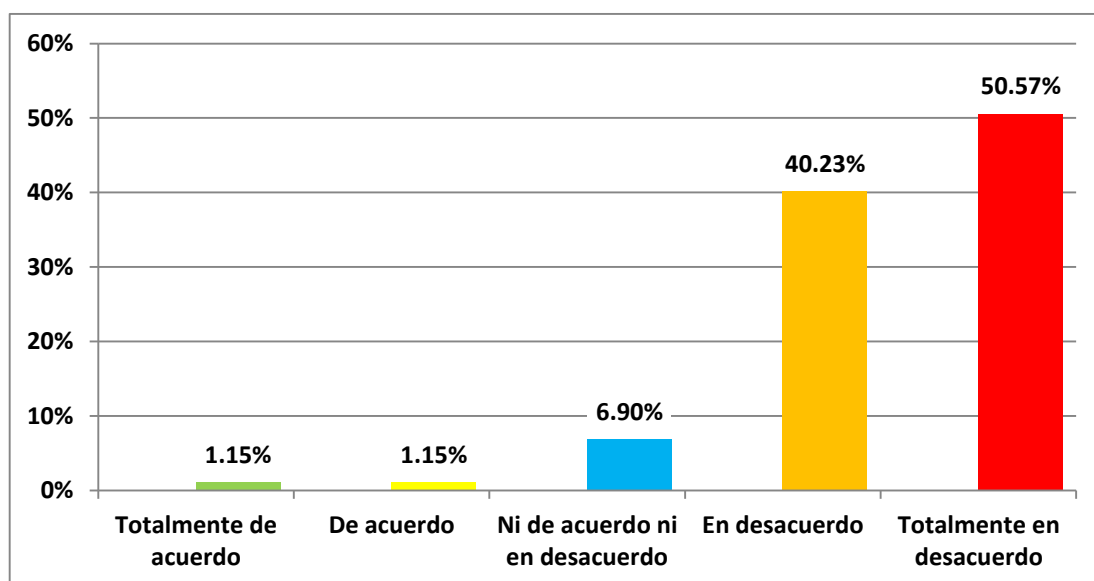
11. La comunidad socializa los resultados finales en cuanto a sus objetivos.



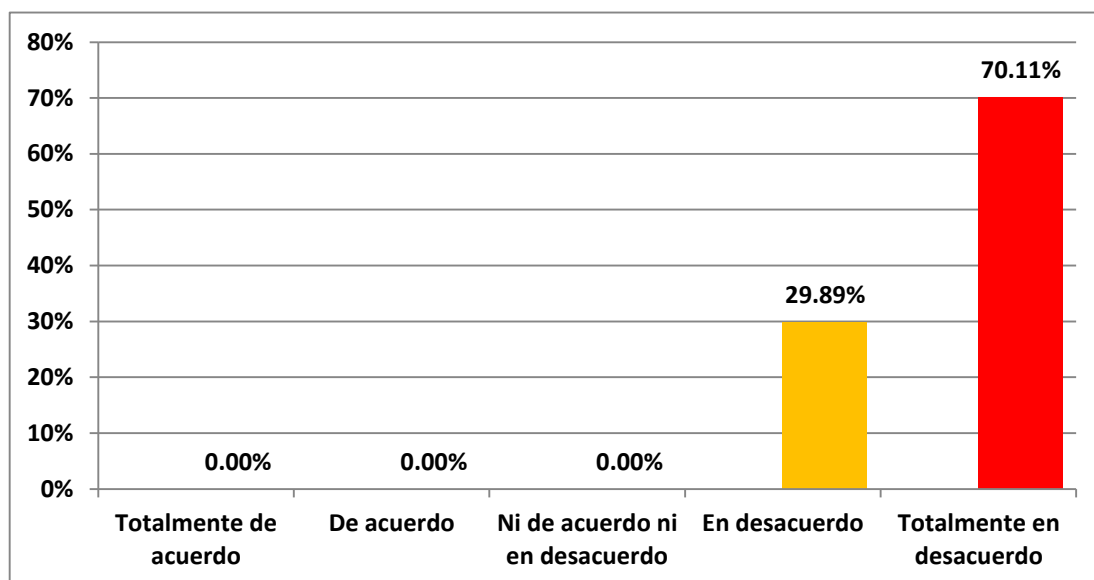
12. La comunidad genera acciones en torno a los objetivos no alcanzados.



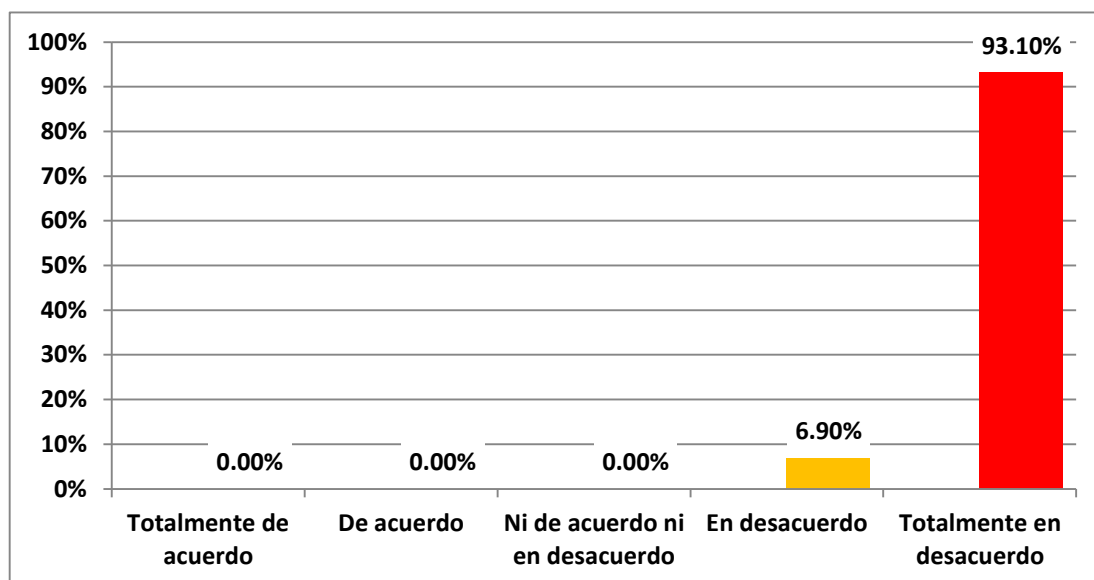
13. La comunidad genera nuevas acciones en cuanto a los resultados de los objetivos anteriormente planteados.



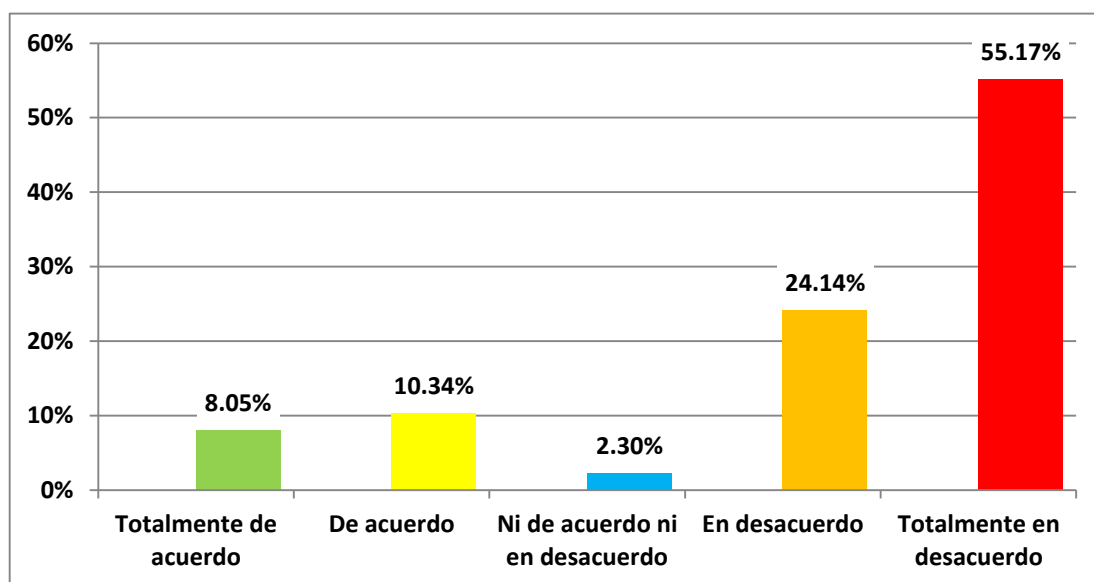
14. La comunidad cuenta con un flujo de procesos establecido.



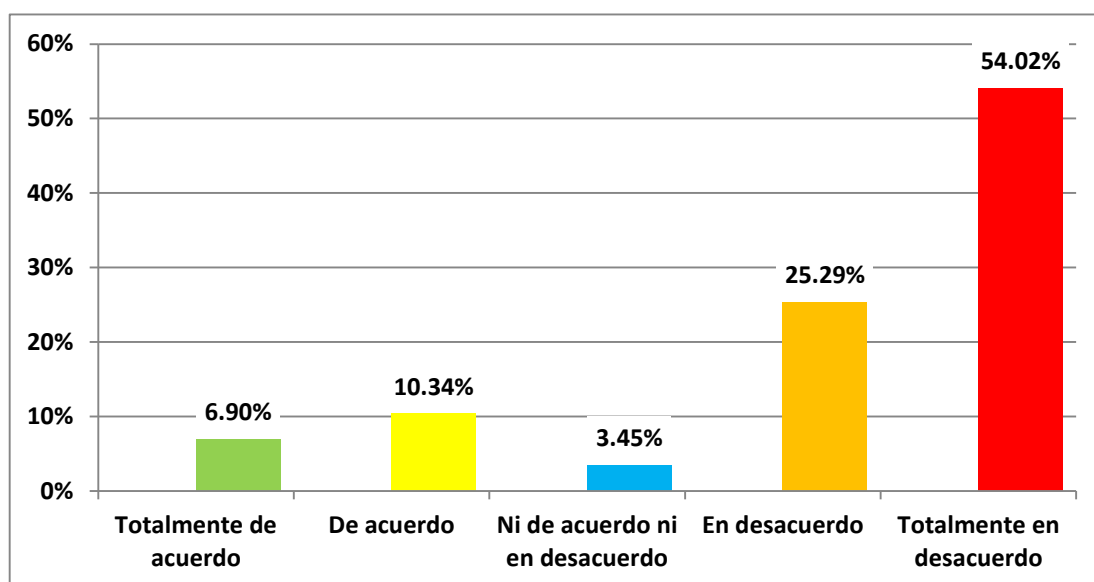
15. La comunidad conoce los macroprocesos de su gestión.



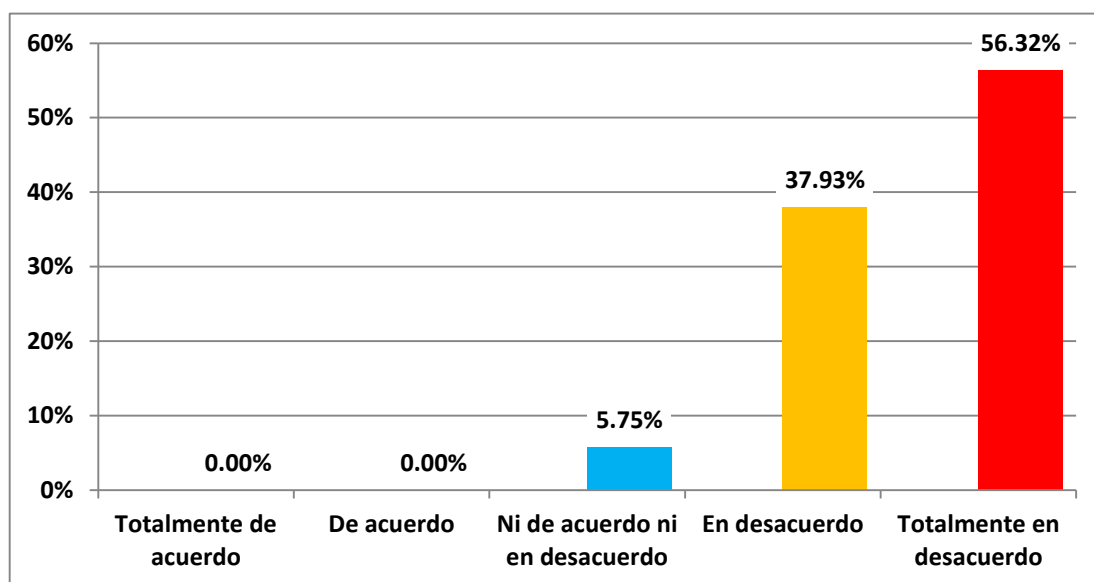
16. La comunidad identifica los micro-procesos de su gestión.



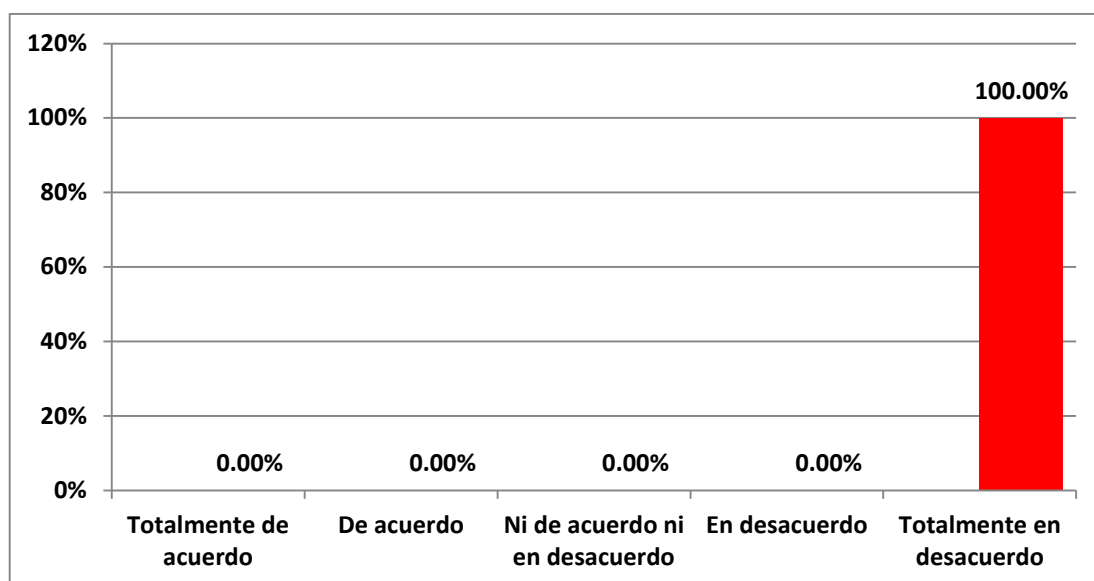
17. La comunidad designa responsables para cada uno de sus procesos.



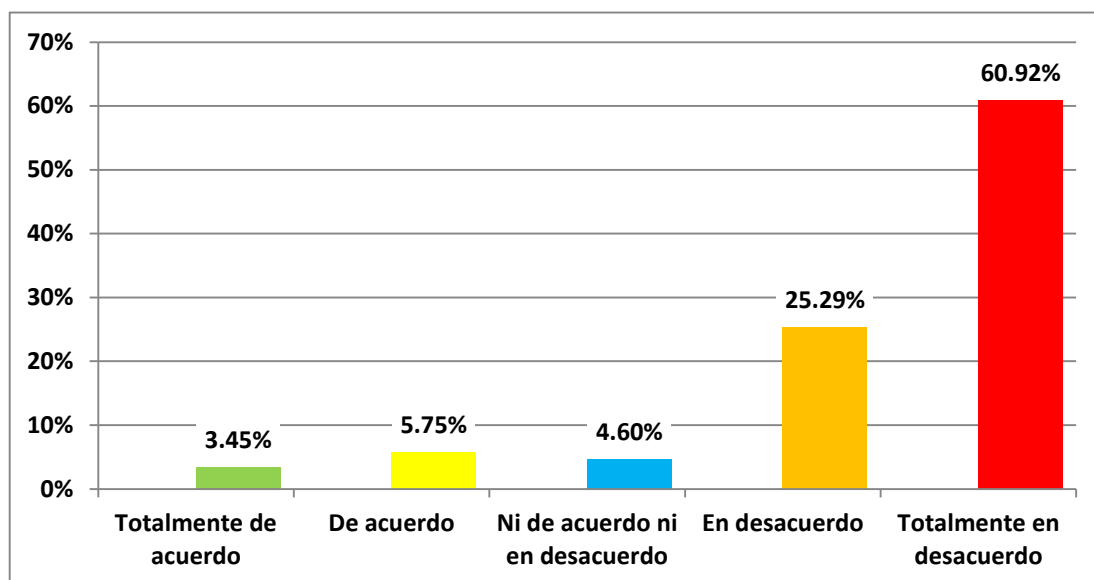
18. La comunidad conoce respecto a la elaboración de procesos.



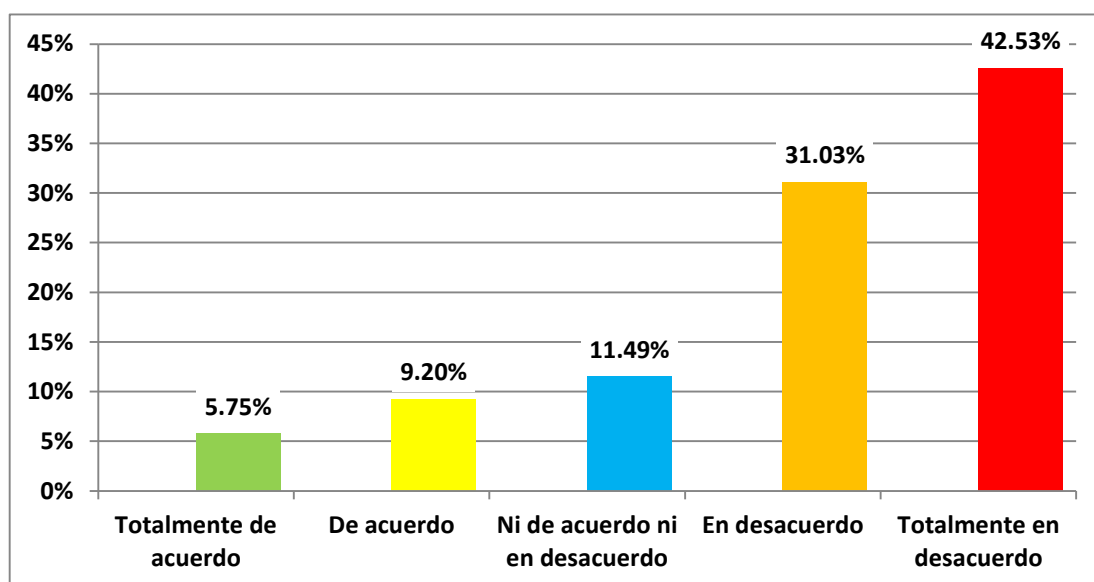
19. La comunidad cuenta con una base documental de sus procesos identificados.



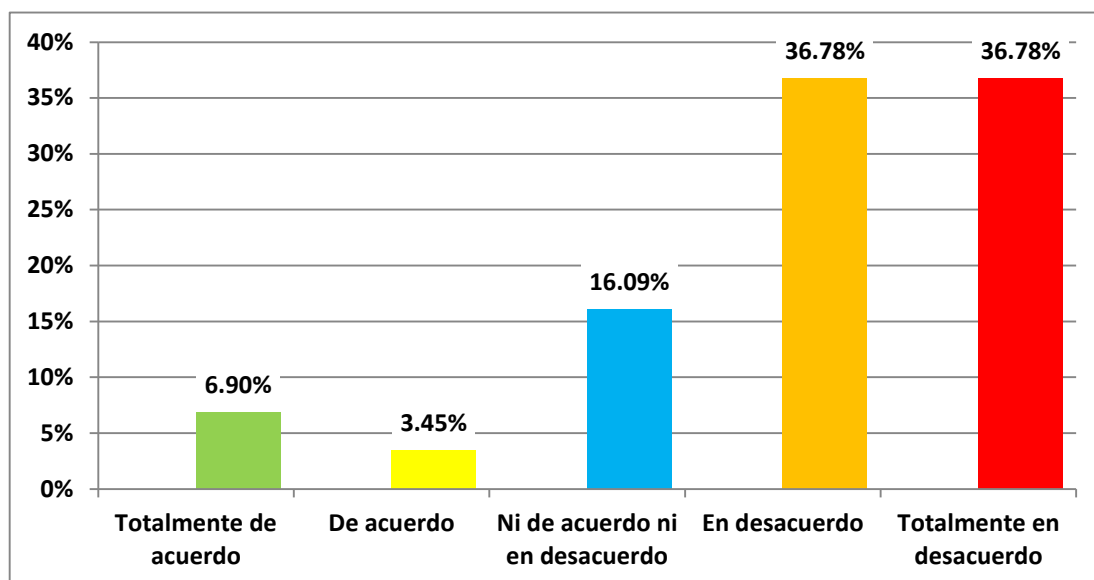
20. La comunidad ha identificado sus procesos administrativos.



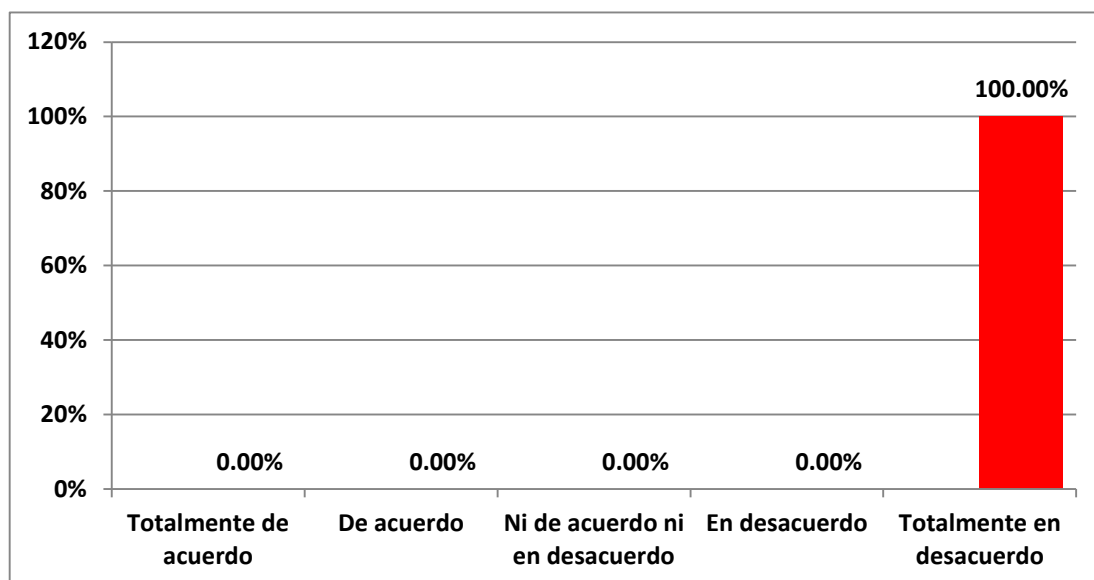
21. La comunidad ha identificado sus procesos operativos.



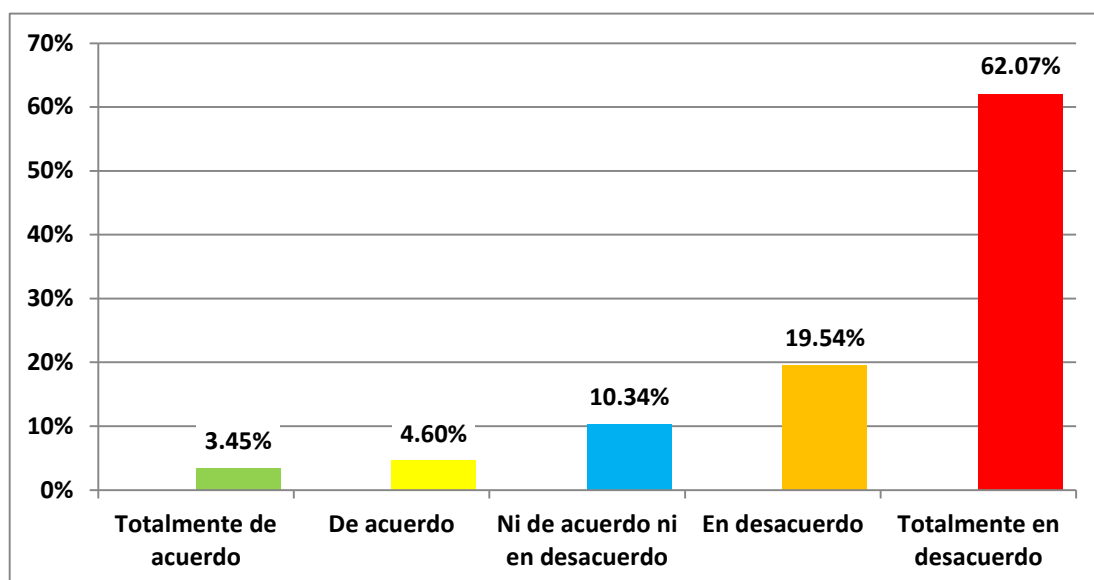
22. Los procesos de la comunidad están orientados hacia el alcance de sus objetivos.



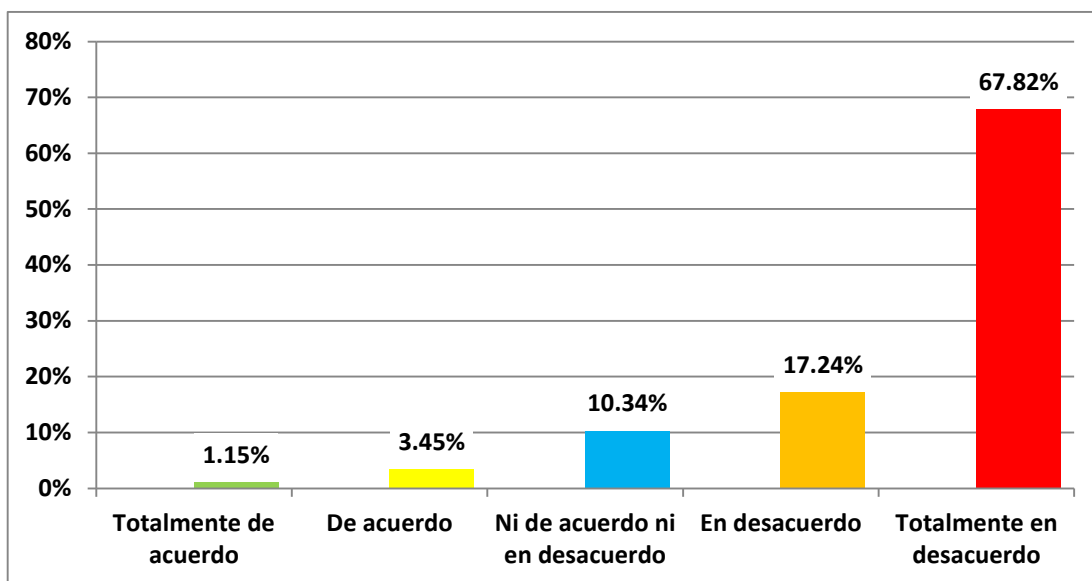
23. La comunidad establece controles dentro de sus procesos.



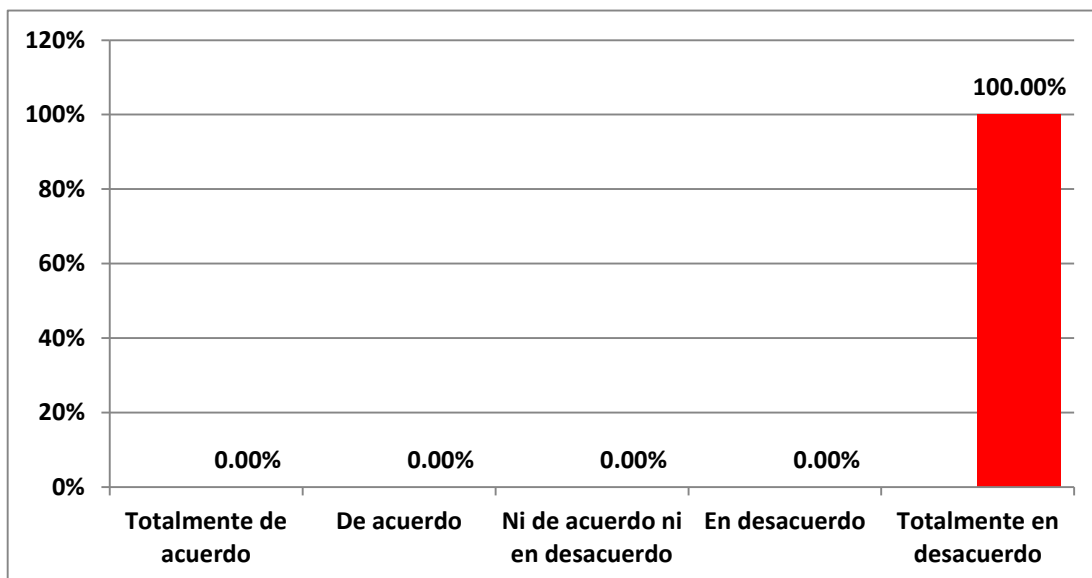
24. La comunidad cumple con los procesos establecidos.



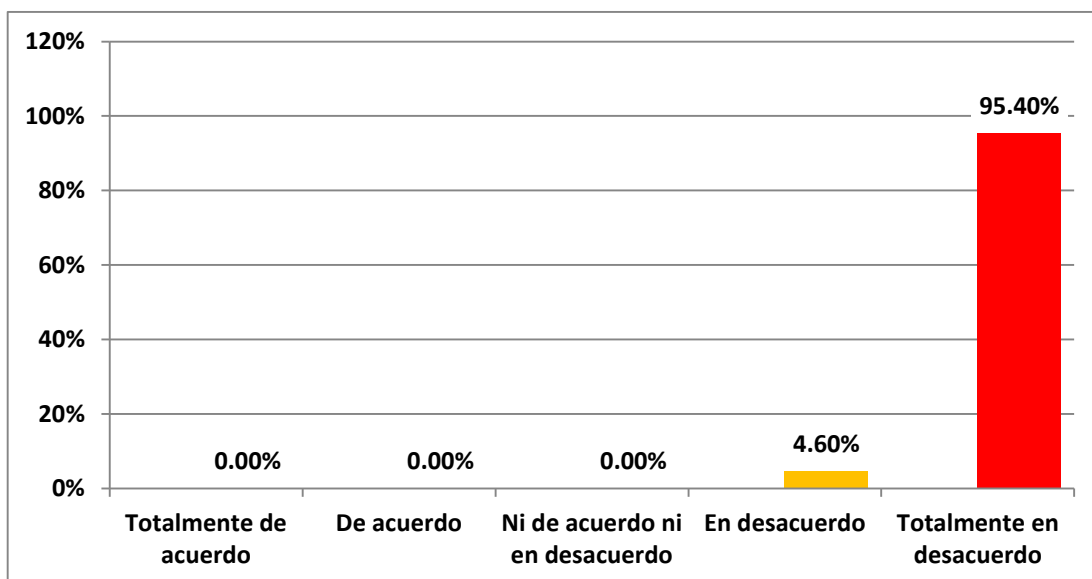
25. La comunidad establece acciones para socializar los procesos con sus responsables.



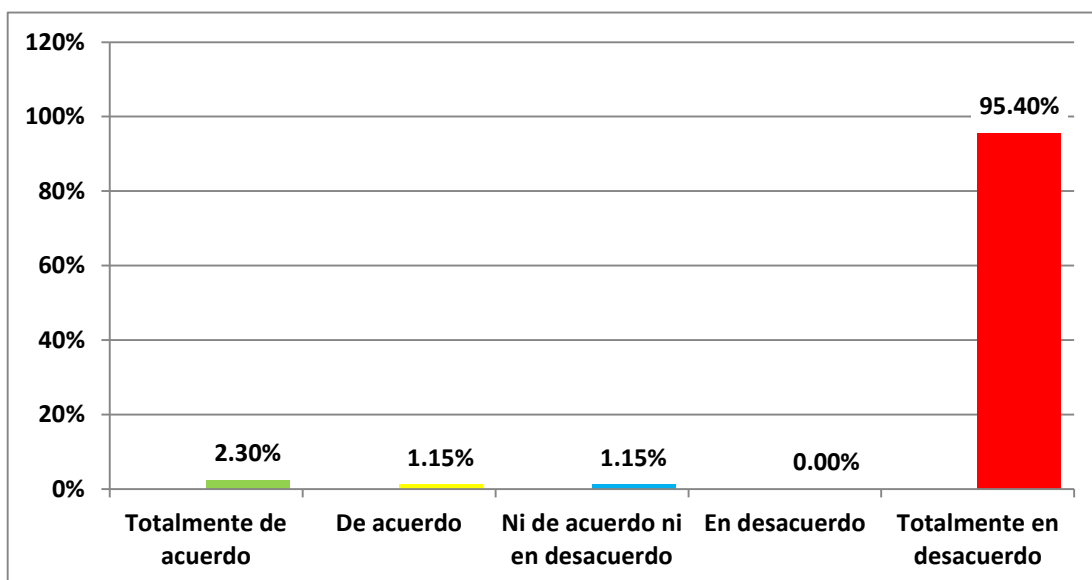
26. La comunidad mide el cumplimiento de los procesos establecidos.



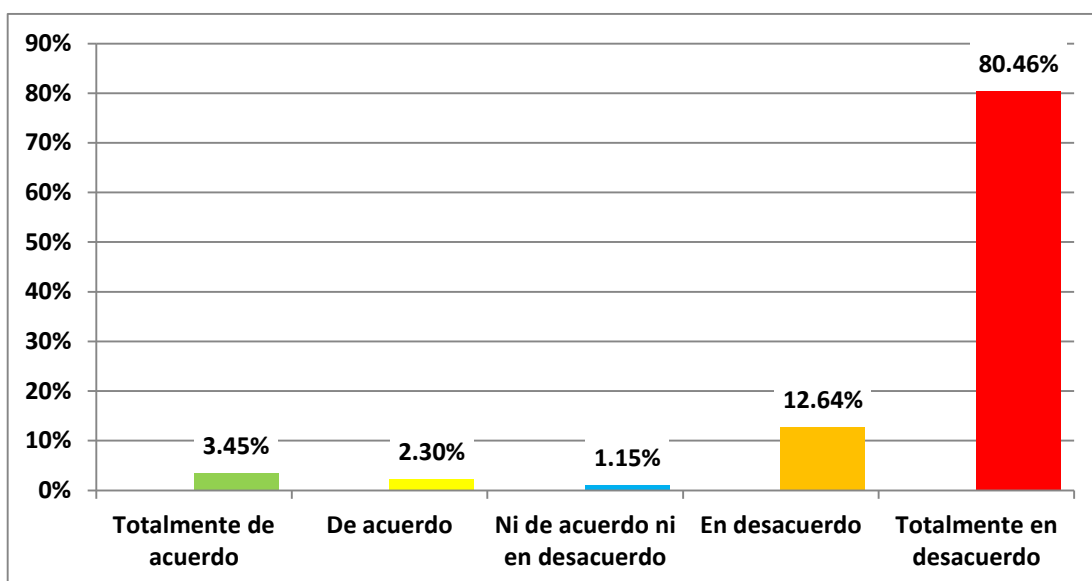
27. La comunidad genera acciones en torno a los procesos que no son seguidos a cabalidad.



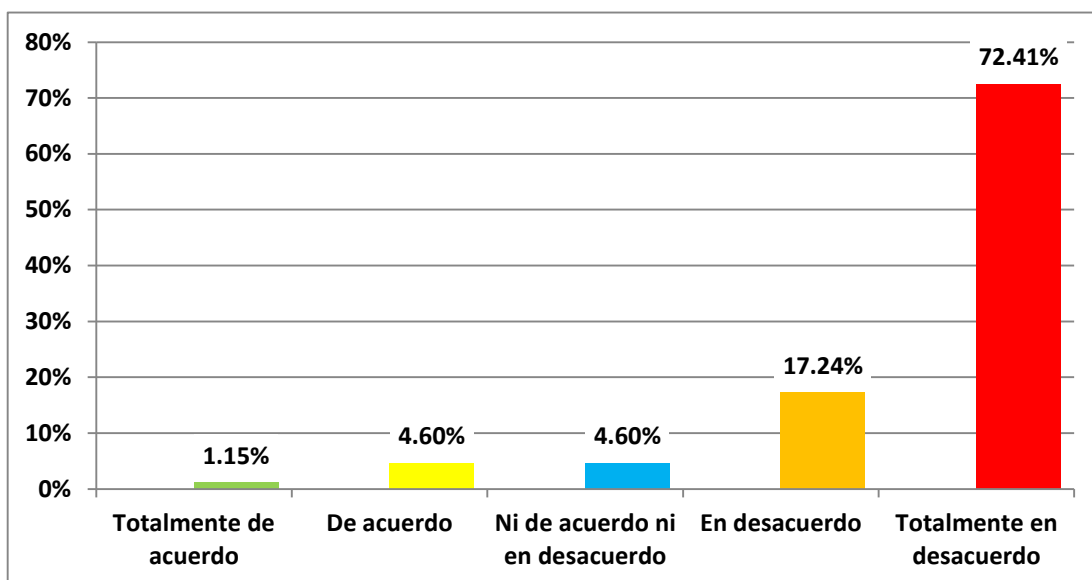
28. La comunidad conoce respecto a las acciones de mejoramiento continuo.



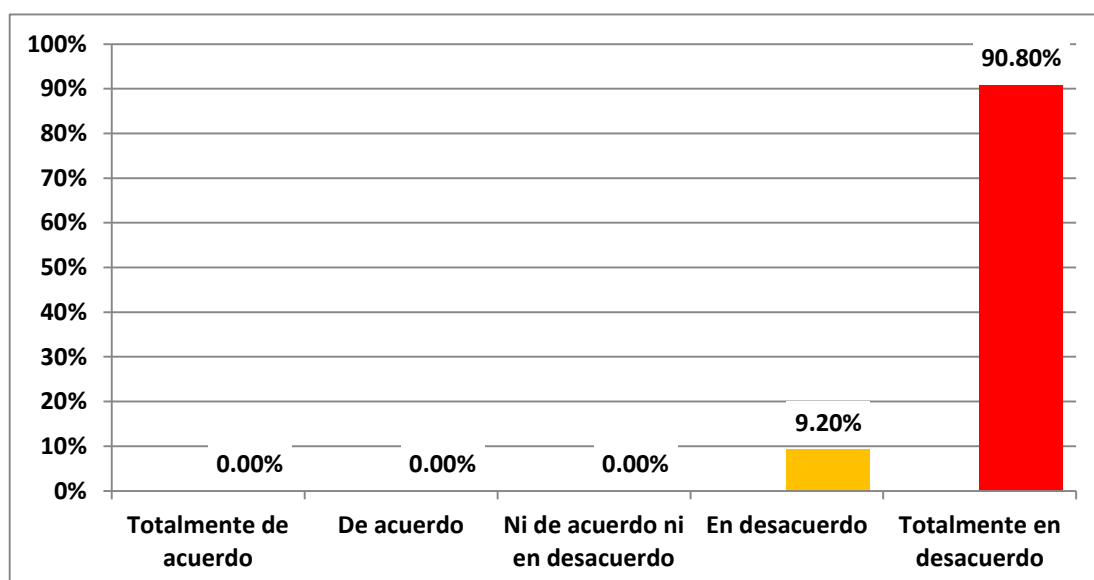
29. La comunidad se preocupa por el mejoramiento continuo de sus actividades.



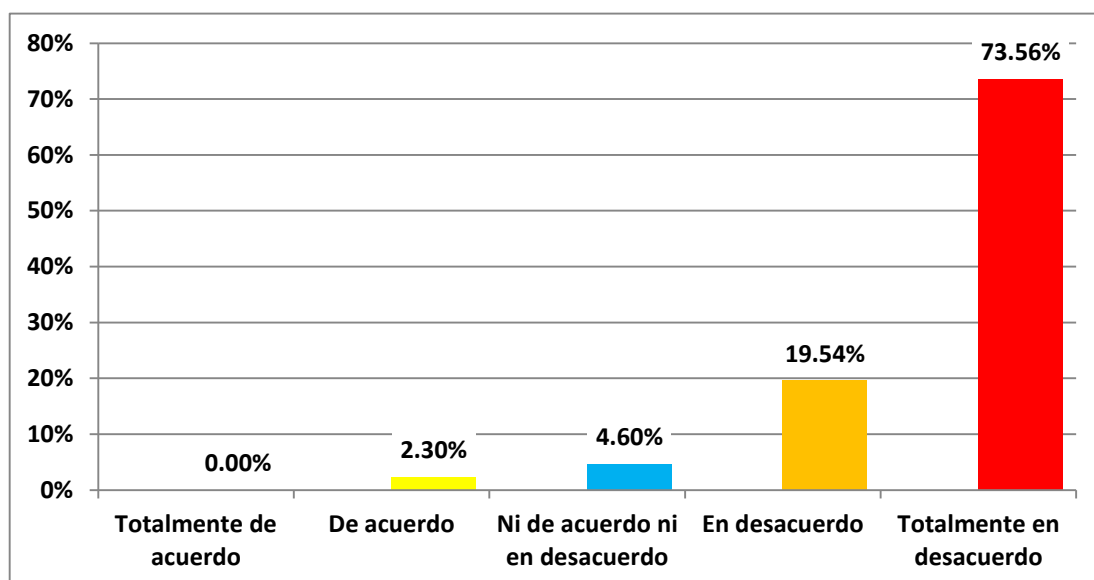
30. La comunidad identifica sus necesidades de mejora.



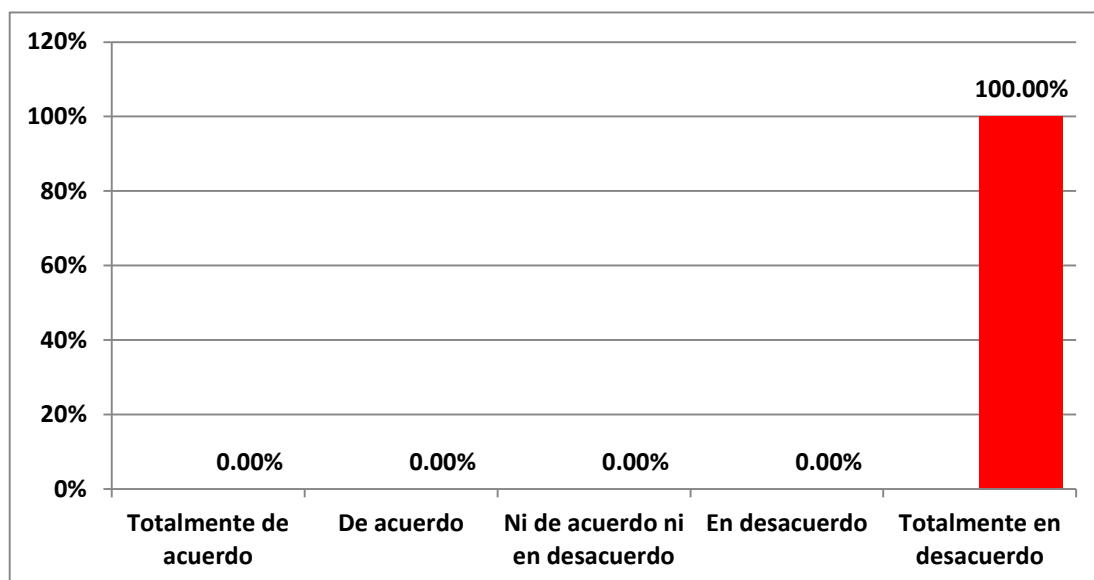
31. La comunidad establece estrategias de prevención de problemas.



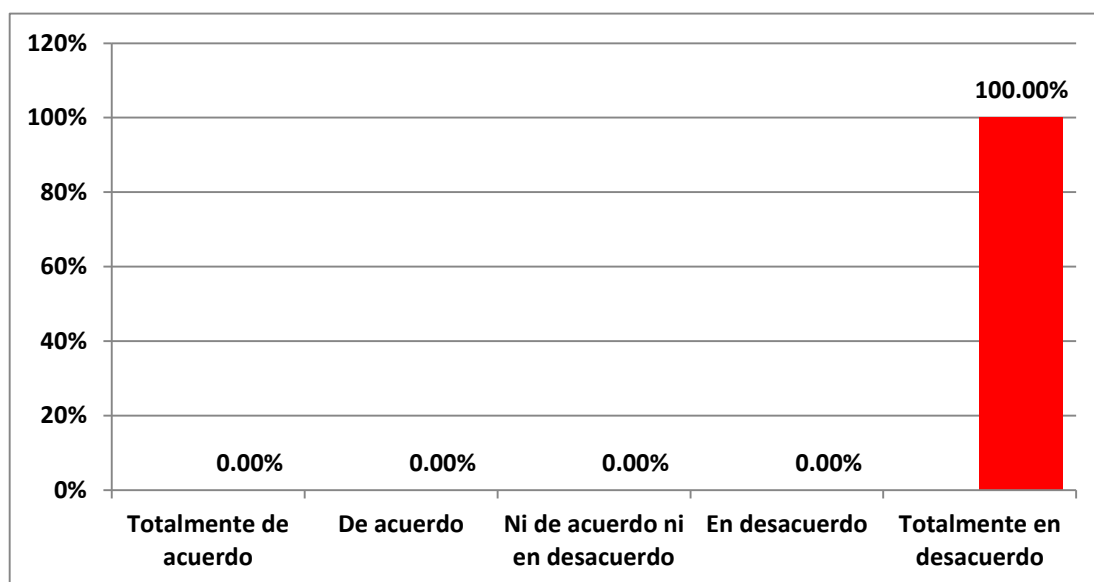
32. La comunidad establece estrategias de corrección de problemas.



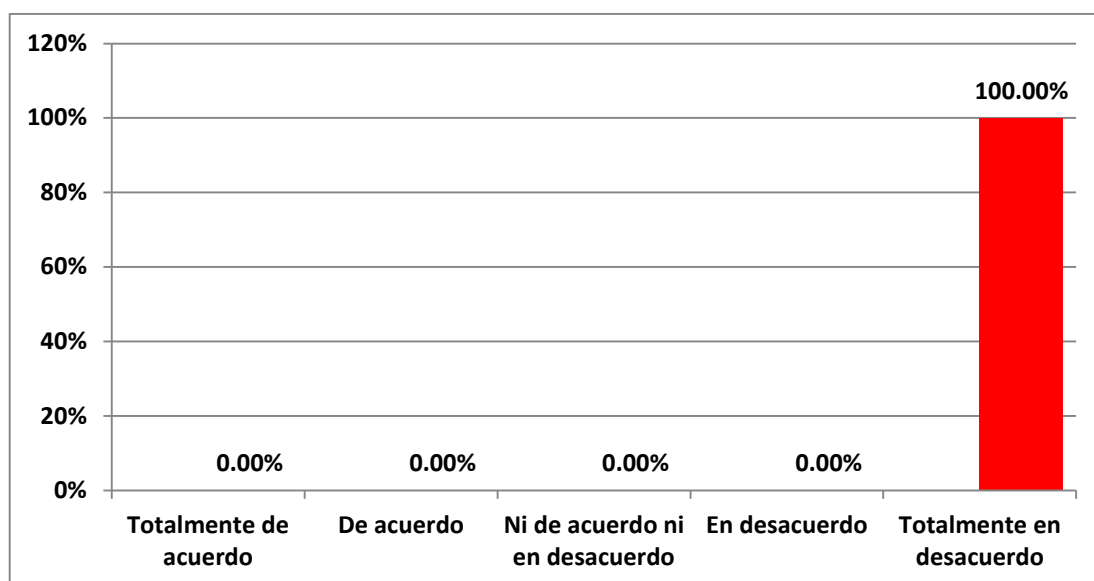
33. La comunidad cuenta con planes de mejoramiento continuo.



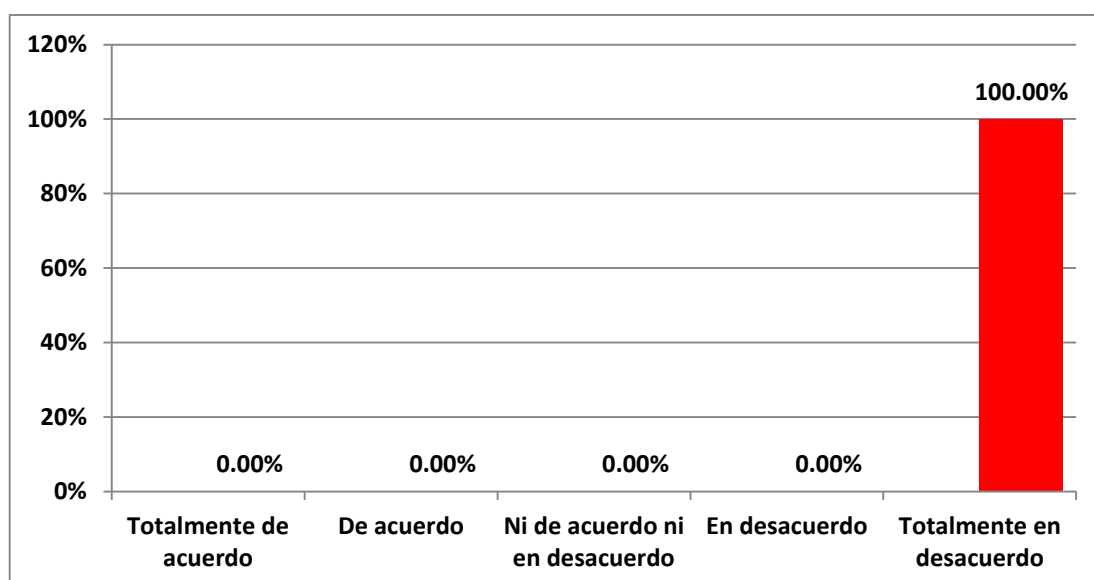
34. La comunidad diseña proyectos de mejora antes sus necesidades.



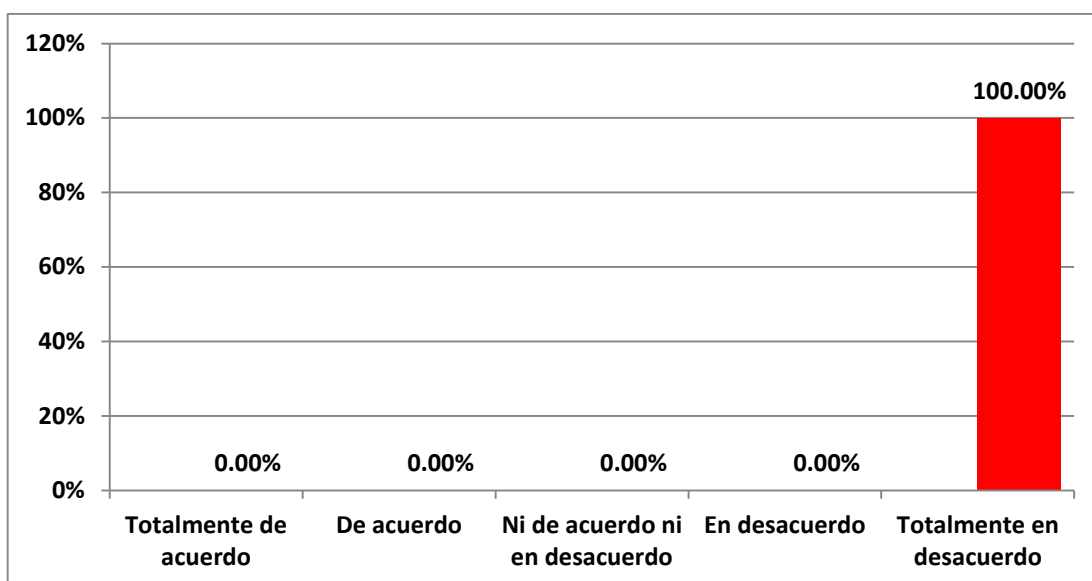
35. La comunidad asigna responsables para la atención a los proyectos de mejora.



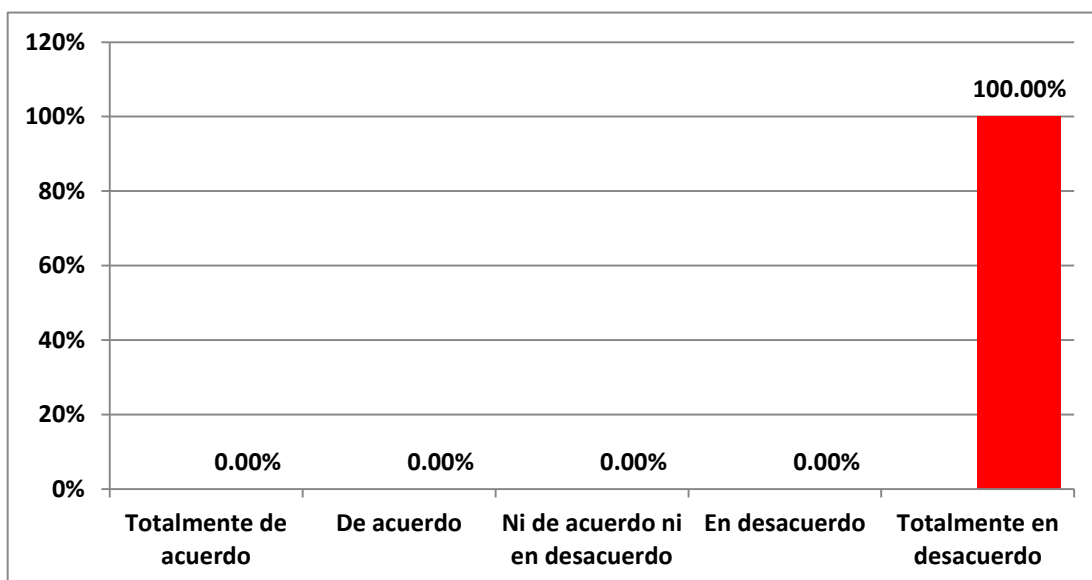
36. La comunidad establece tiempos de duración para los proyectos de mejora.



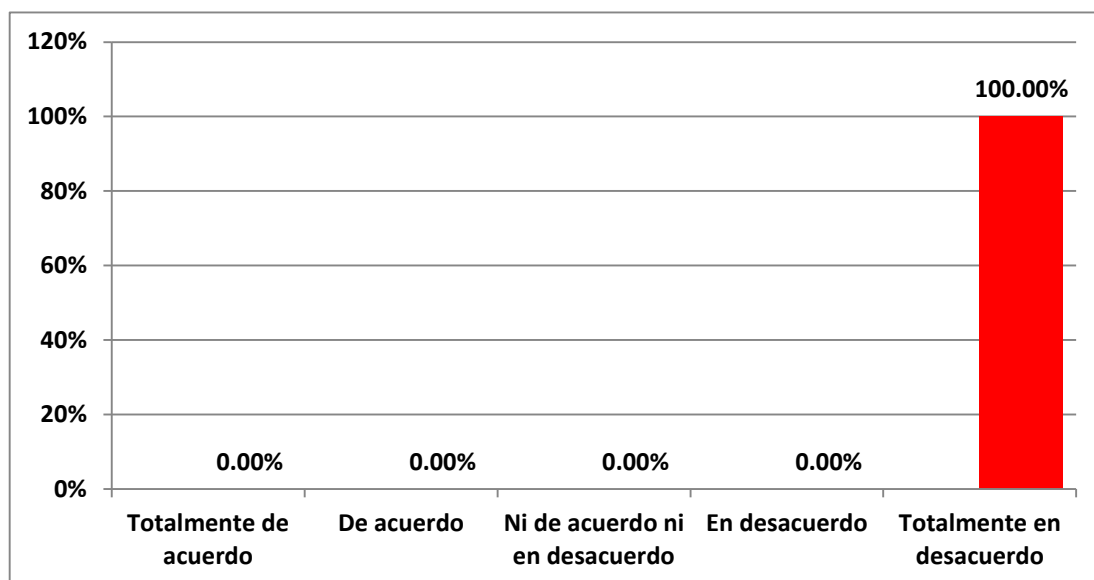
37. La comunidad asigna presupuestos para el desarrollo de los proyectos de mejora.



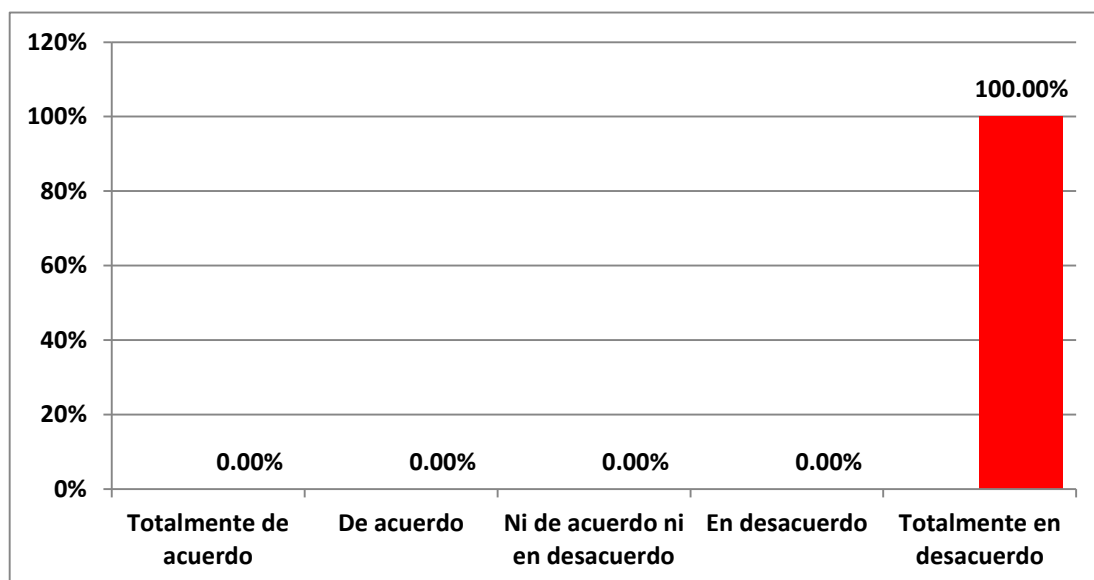
38. La comunidad ejecuta los proyectos de mejora planteados.



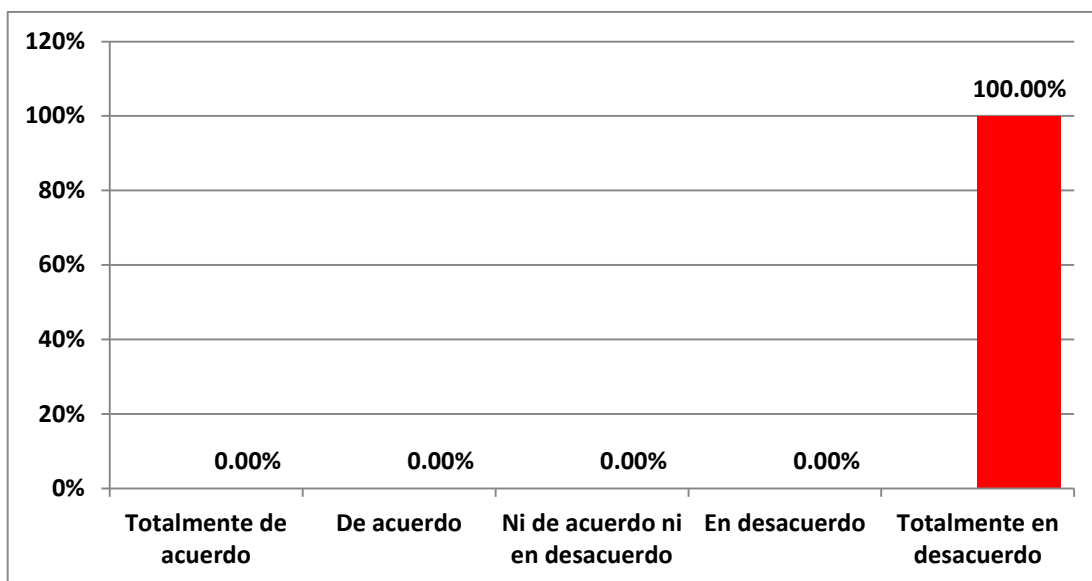
39. La comunidad da seguimiento a los planes de mejora ejecutados.



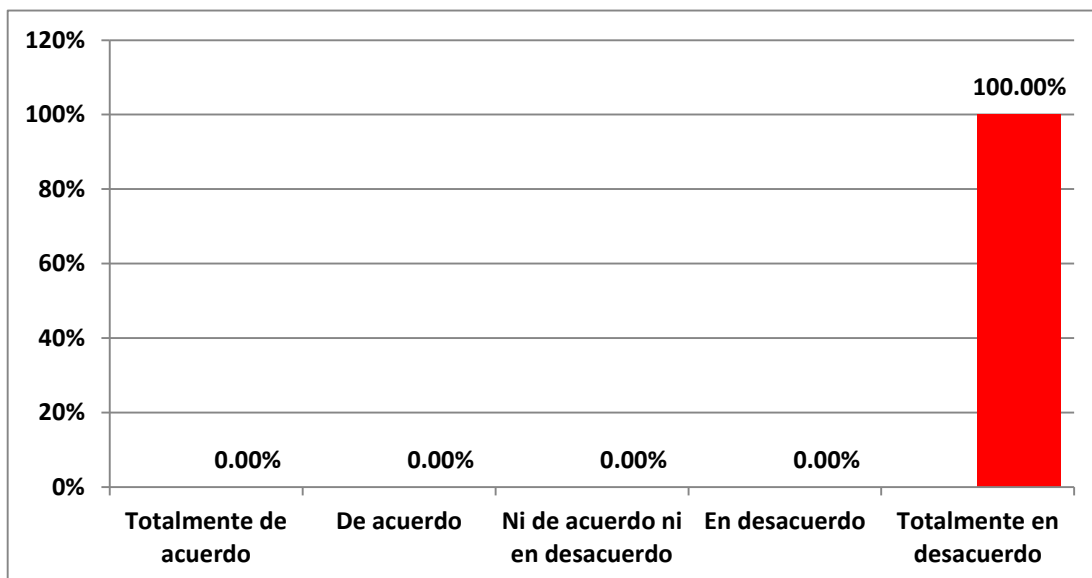
40. La comunidad gestiona datos históricos del cumplimiento de sus planes de mejora.



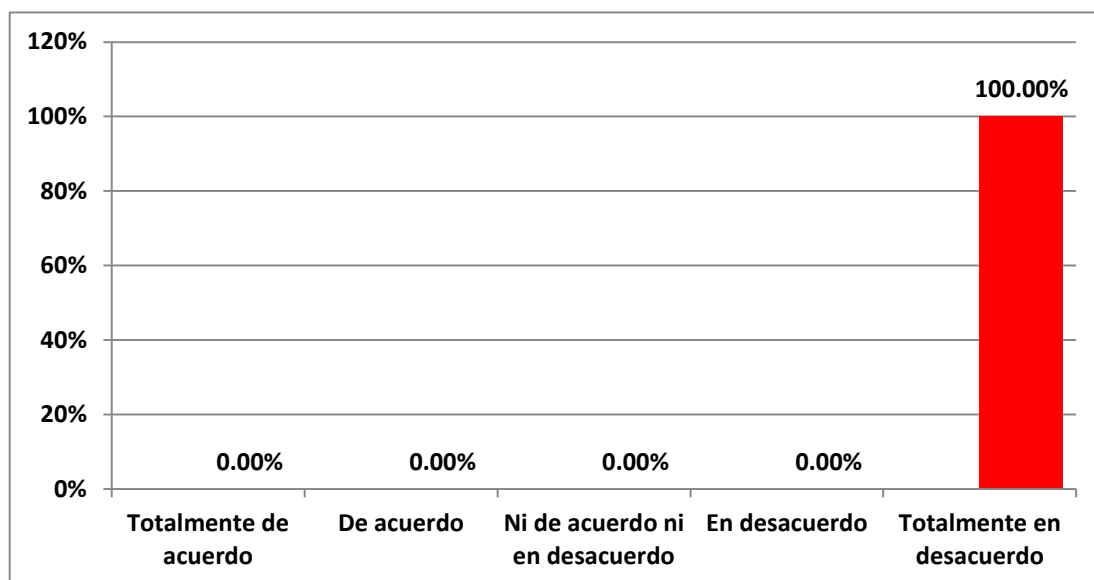
41. La comunidad genera acciones en torno a los planes de mejora que no son seguidos a cabalidad.



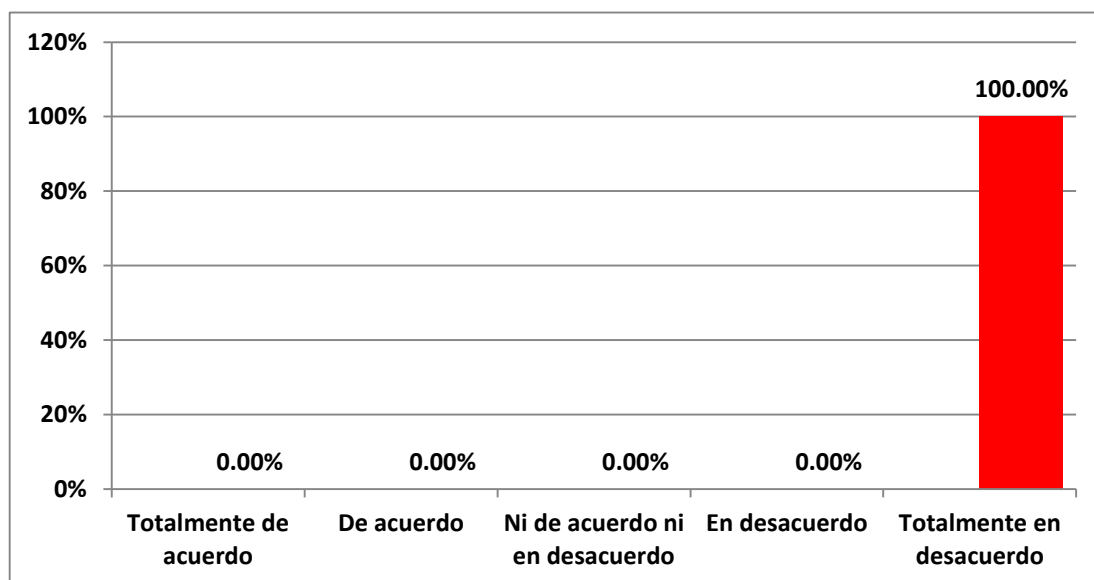
42. Los planes de mejoramiento tienen un nivel de efectividad Alto.



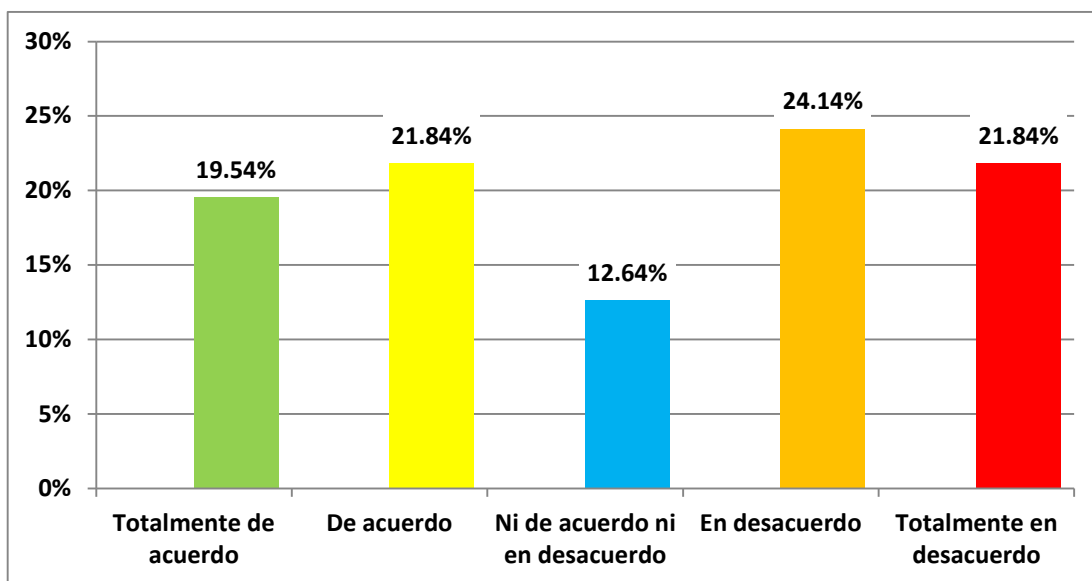
43. La comunidad socializa los resultados de los planes de mejoramiento.



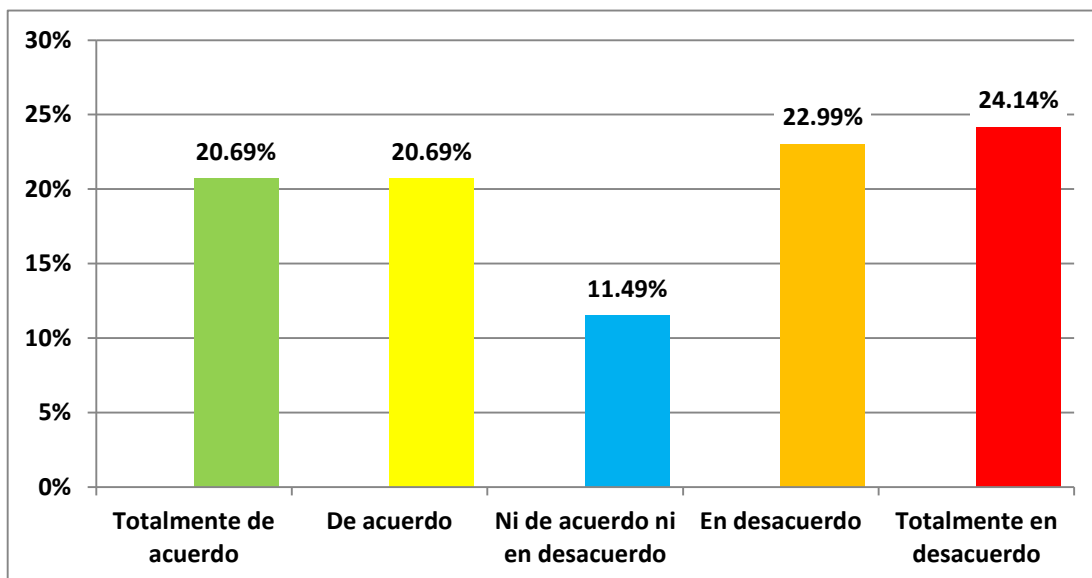
44. La comunidad genera acciones en torno a los resultados no satisfactorios de los planes.



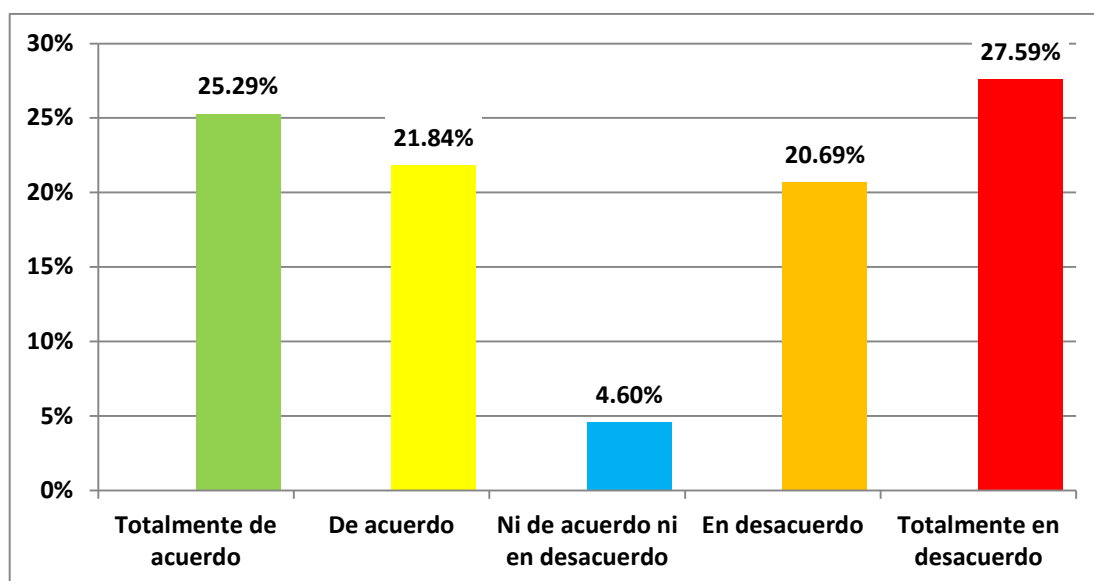
45. La comunidad cuenta con una estructura administrativa organizada por competencias.



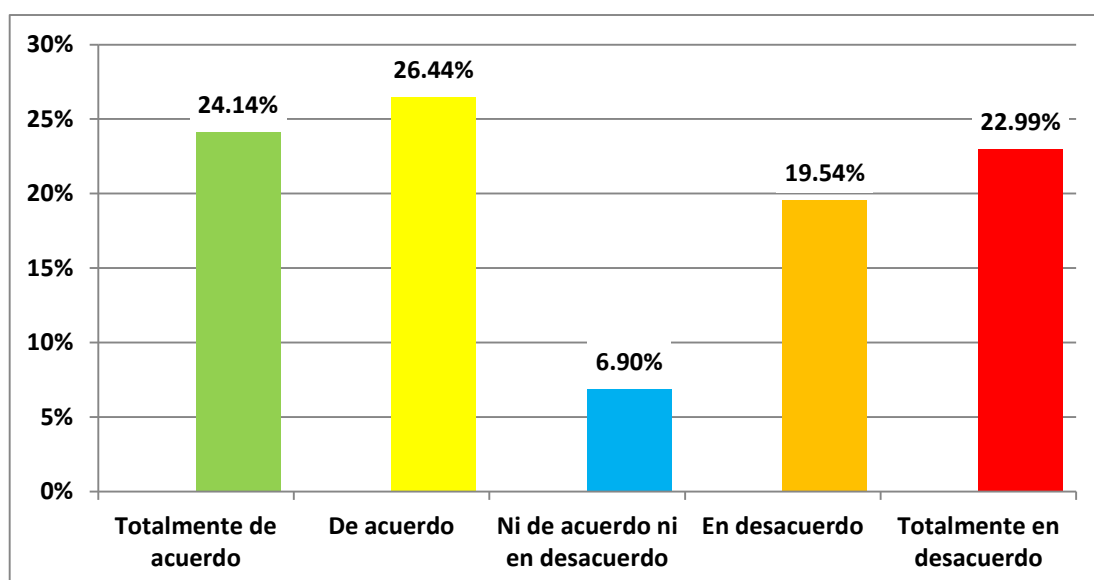
46. La comunidad asigna funciones por competencias a sus miembros.



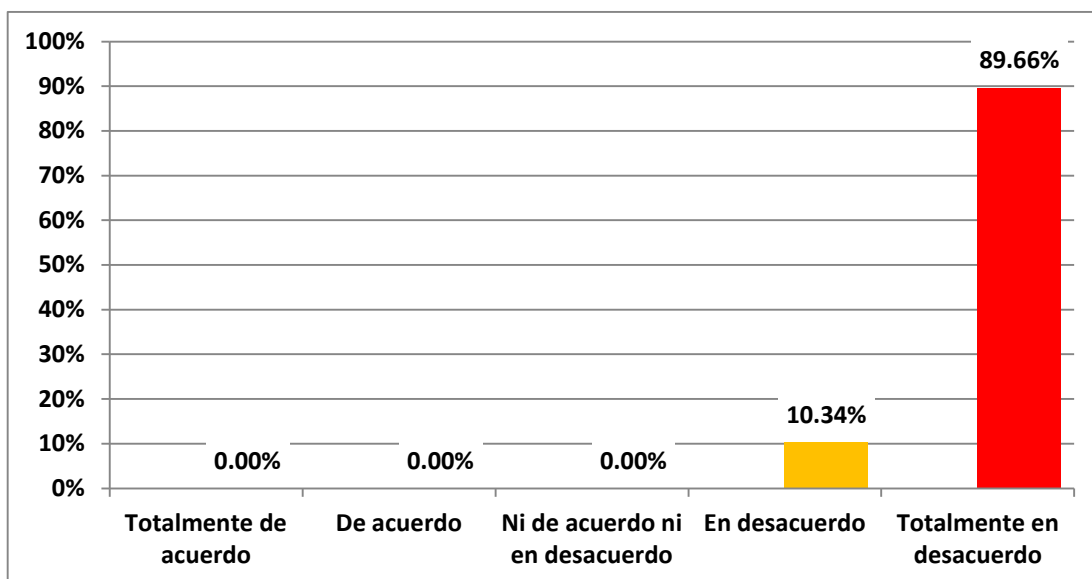
47. La comunidad gestiona fortalecimiento para sus miembros en temáticas de importancia común.



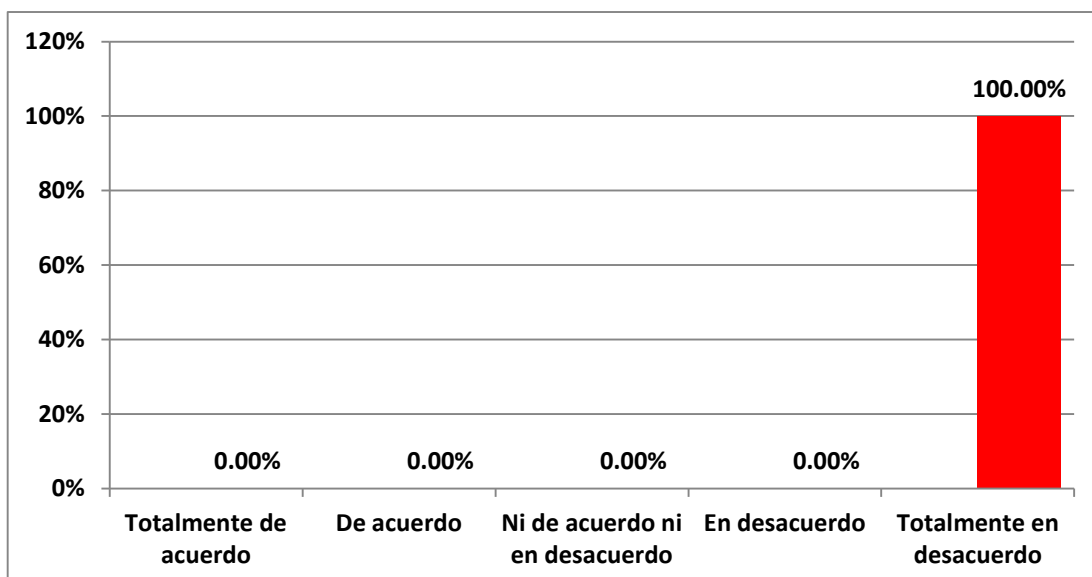
48. La comunidad gestiona fortalecimiento para sus miembros en temáticas de importancia específica.



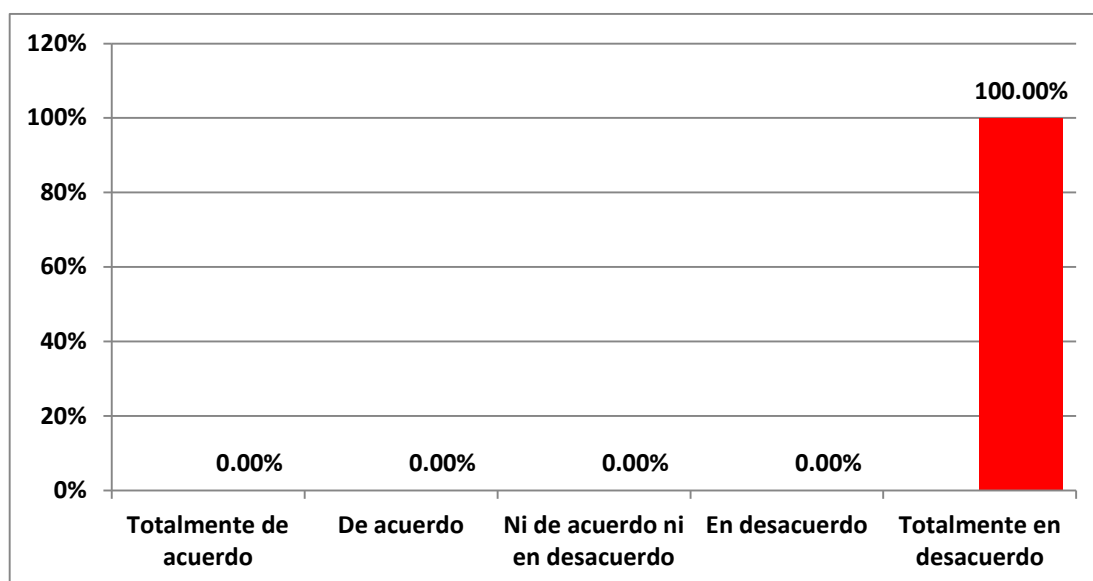
49. La comunidad mide el desempeño de sus miembros en actividades de beneficio general.



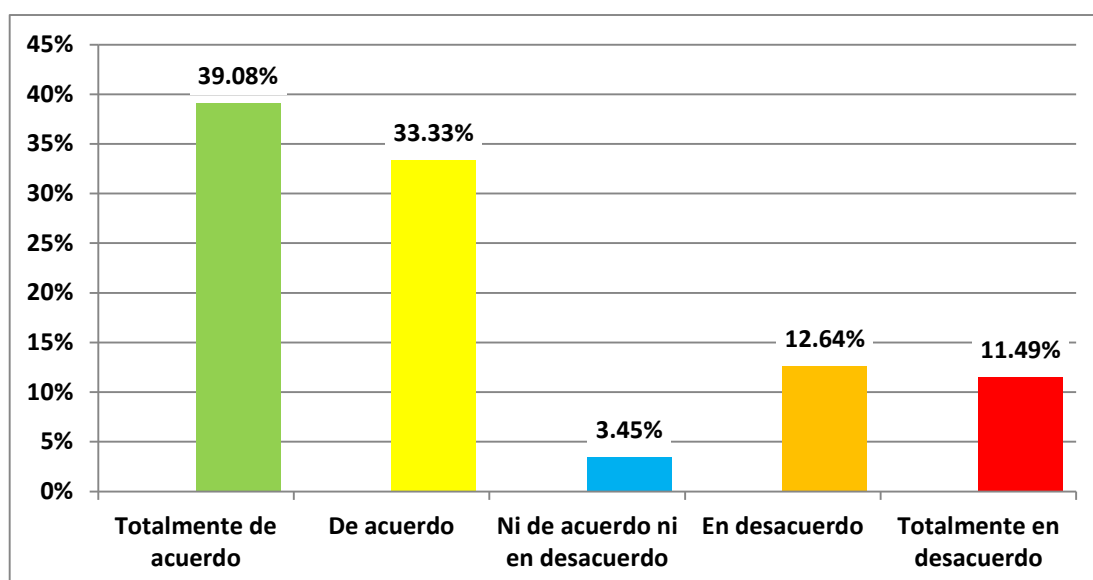
50. La comunidad conoce su nivel crecimiento financiero alcanzado durante el tiempo.



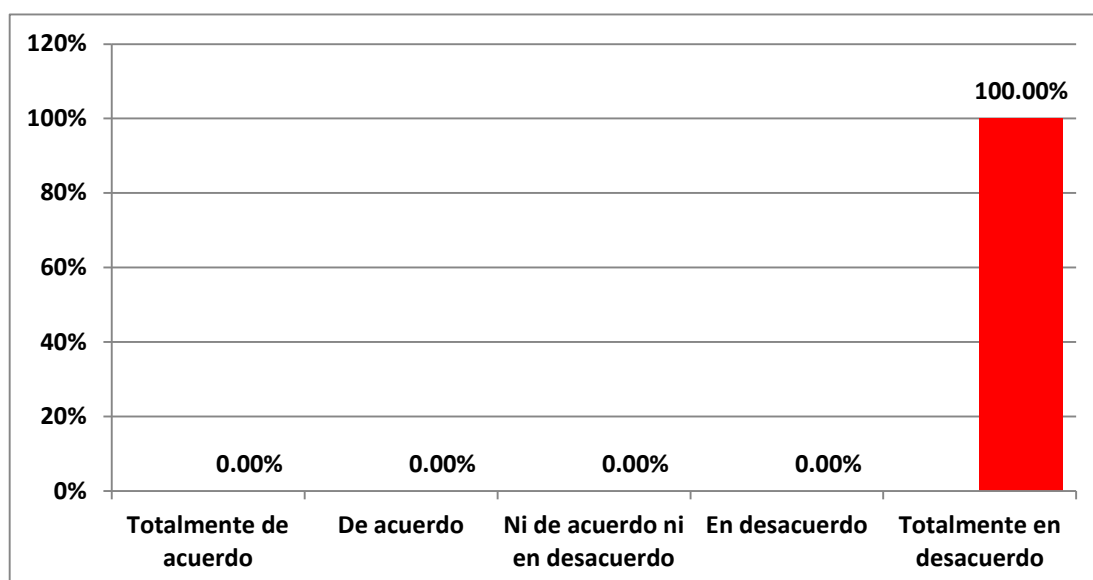
51. La comunidad registra los rubros que participan en su actividad económica.



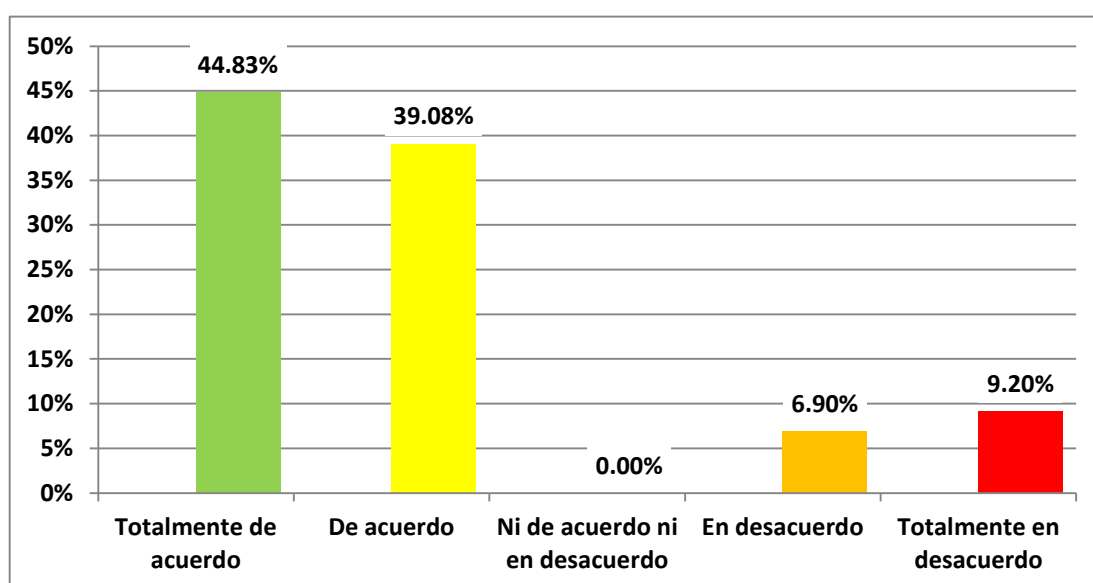
52. La comunidad gestiona sus fuentes de financiamiento para beneficio común.



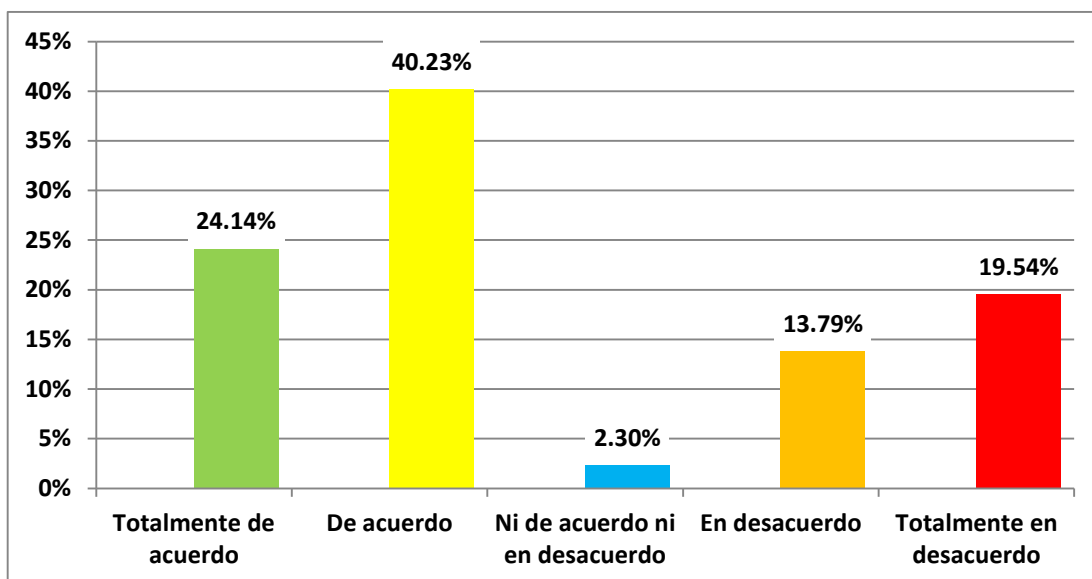
53. La comunidad establece metas de crecimiento financiero comunes.



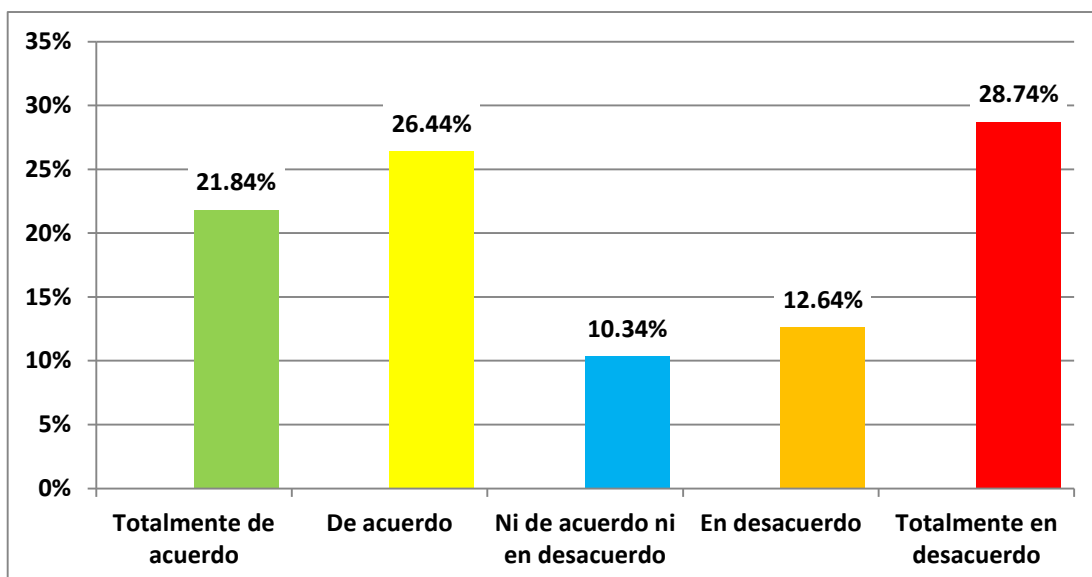
54. La comunidad está consciente de los recursos naturales existentes.



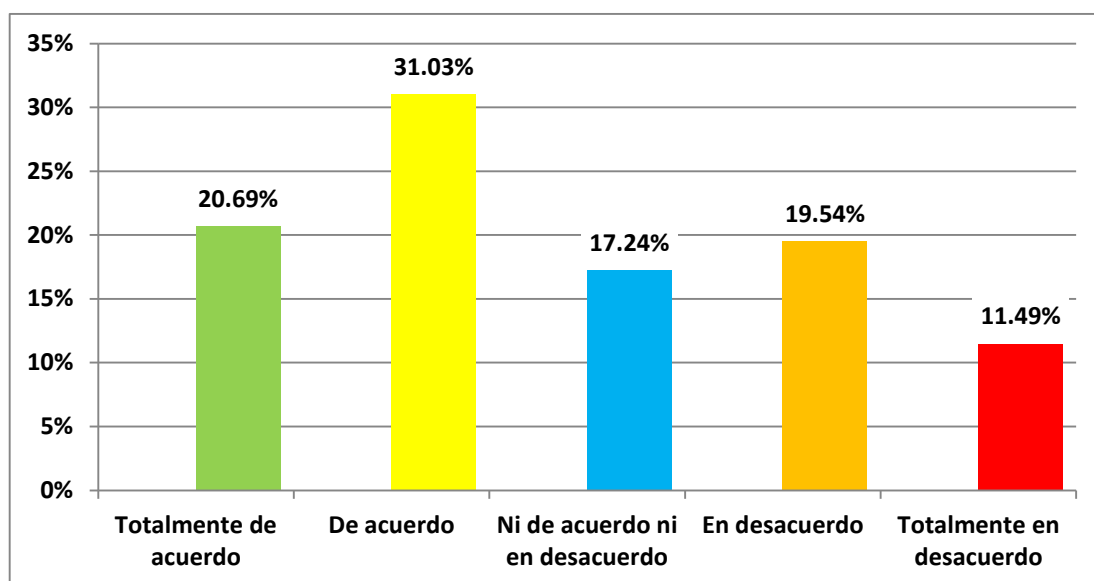
55. La comunidad realiza actividades agroturísticas amigables con el medio ambiente.



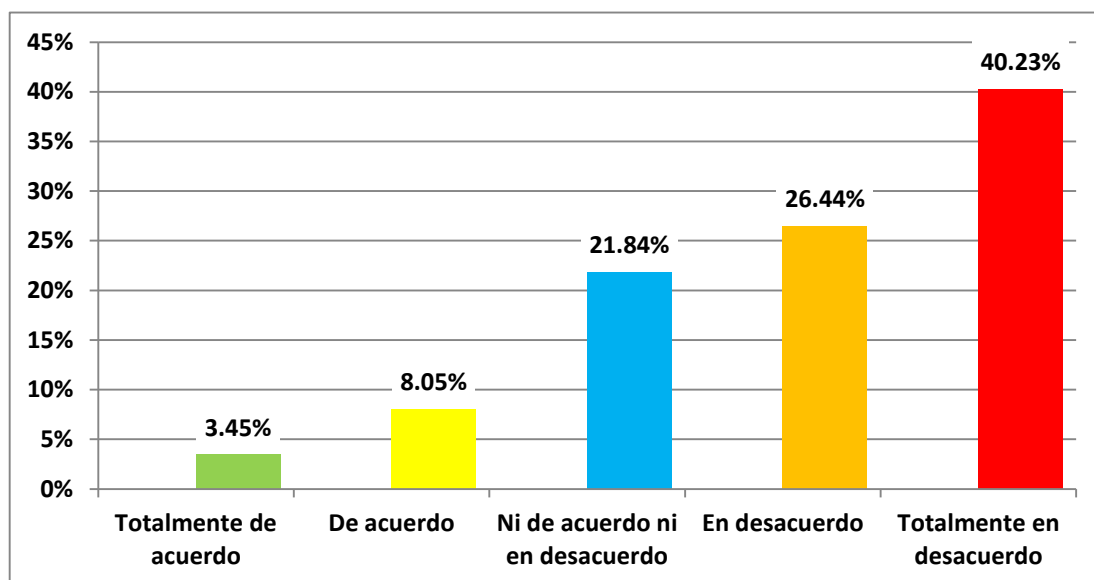
56. La comunidad genera acciones positivas para el cuidado del medio ambiente.



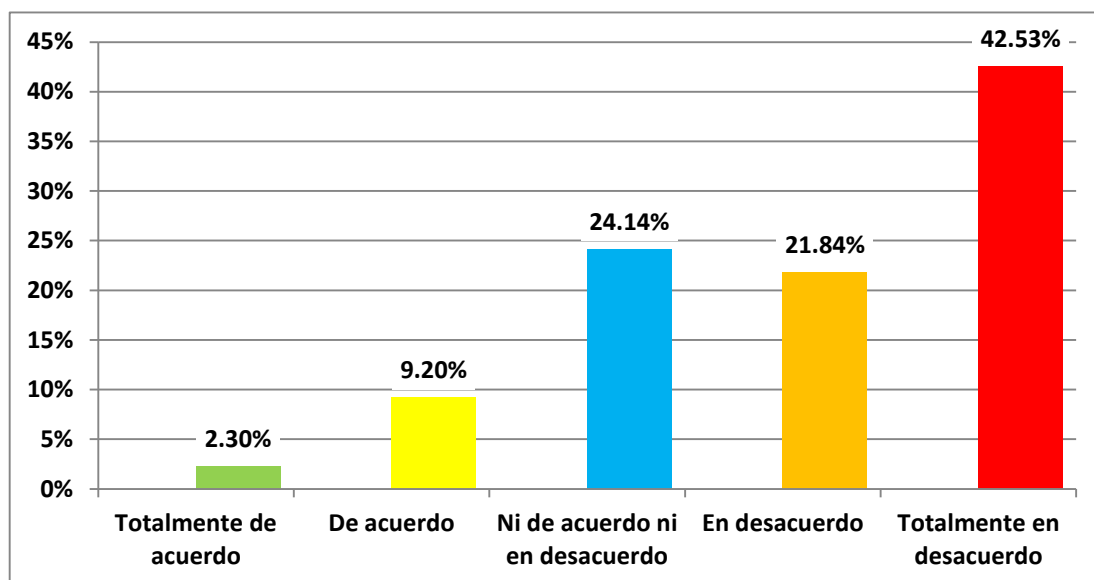
57. La comunidad inculca a los turistas el cuidado ambiental durante su visita al sitio



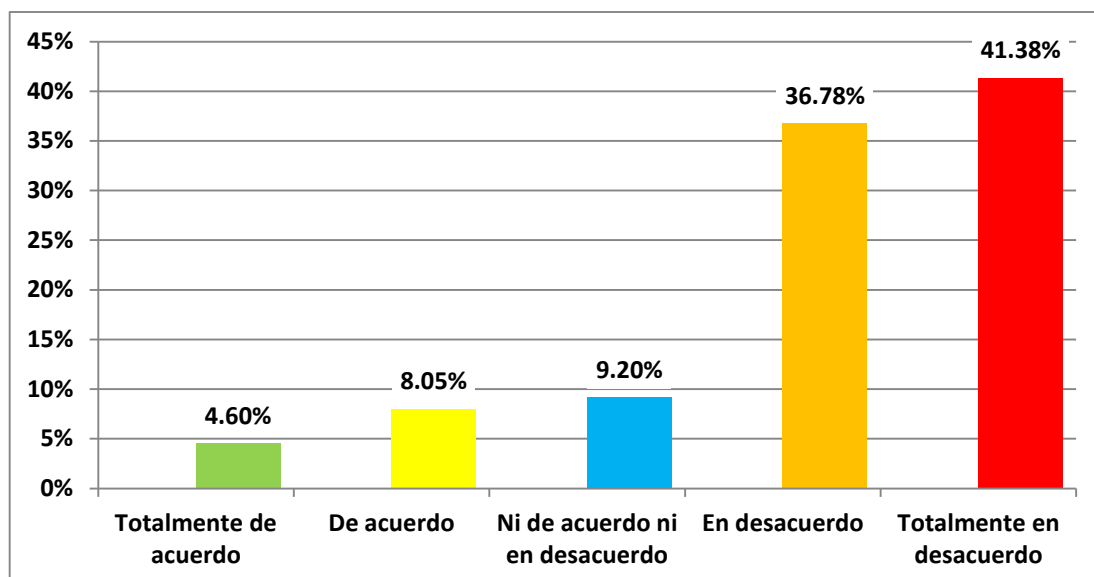
58. La comunidad oferta actividades agroturísticas a los visitantes.



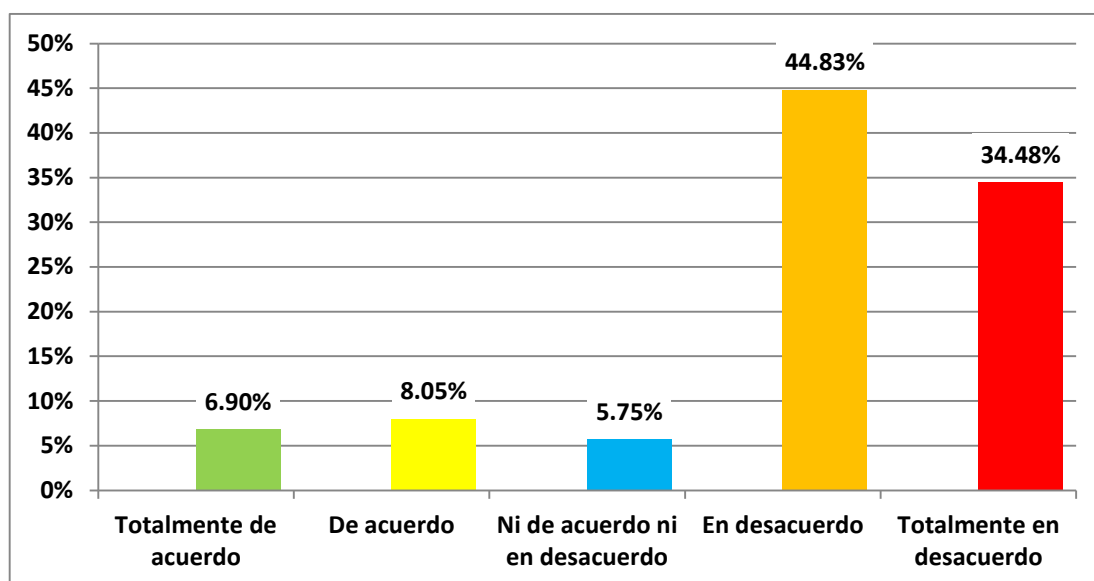
59. Las actividades agroturísticas ofertadas son novedosas.



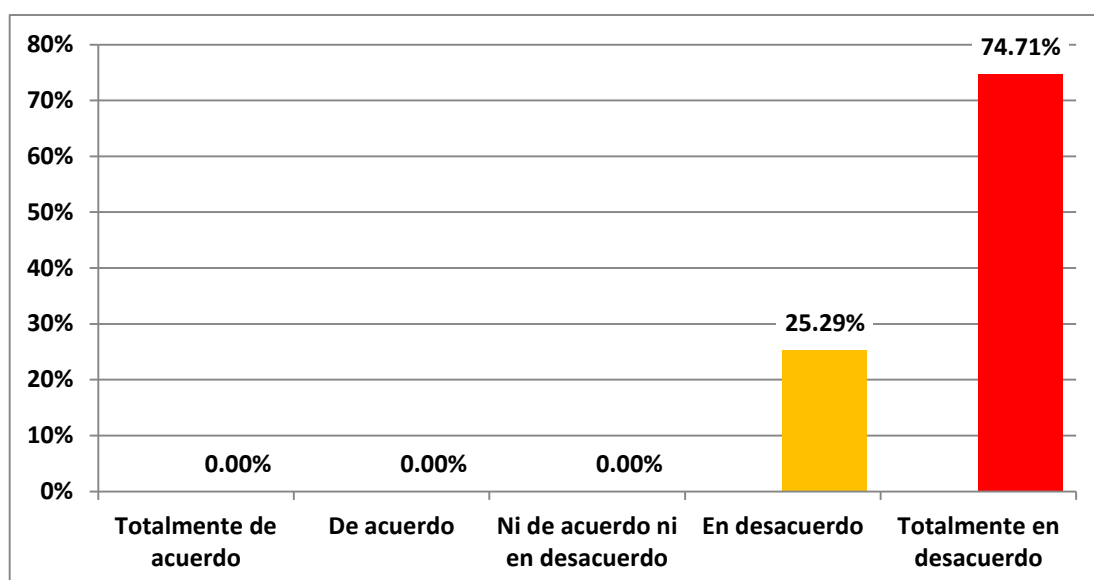
60. Las actividades agroturísticas son inclusivas (considera aspectos de acceso y goce para personas con capacidades especiales, tercera edad, niños)



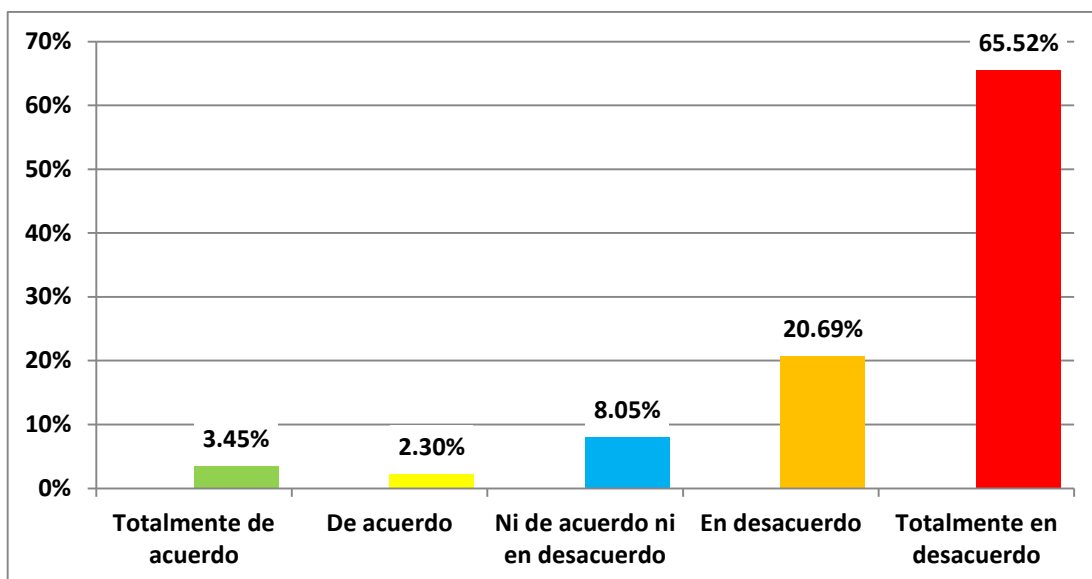
61. Las actividades agroturísticas desarrolladas en la comunidad consideran estándares de seguridad.



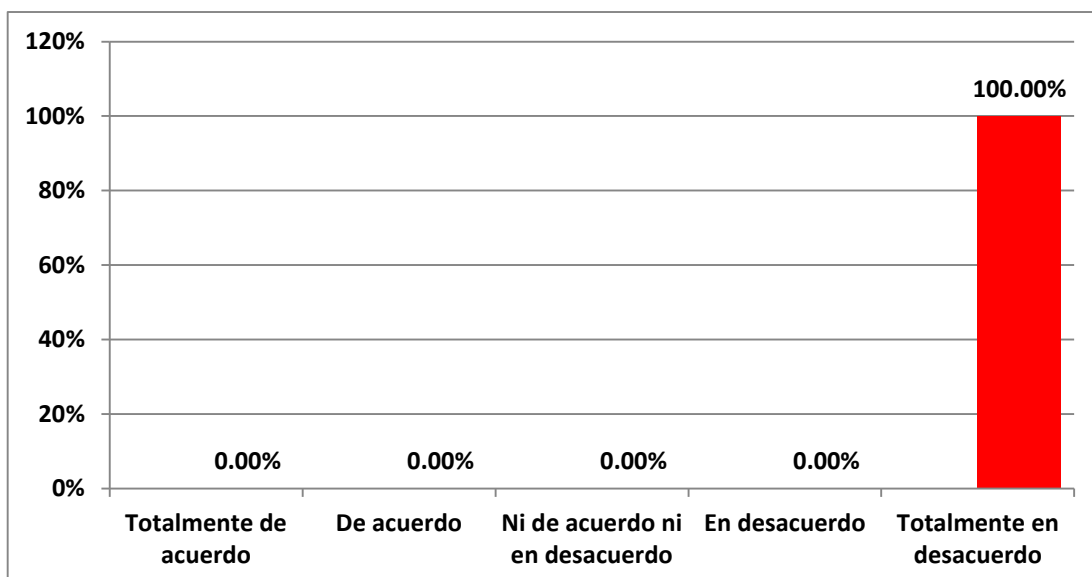
62. La comunidad cuenta con una política de precios desarrollada para la sostenibilidad de la actividad.



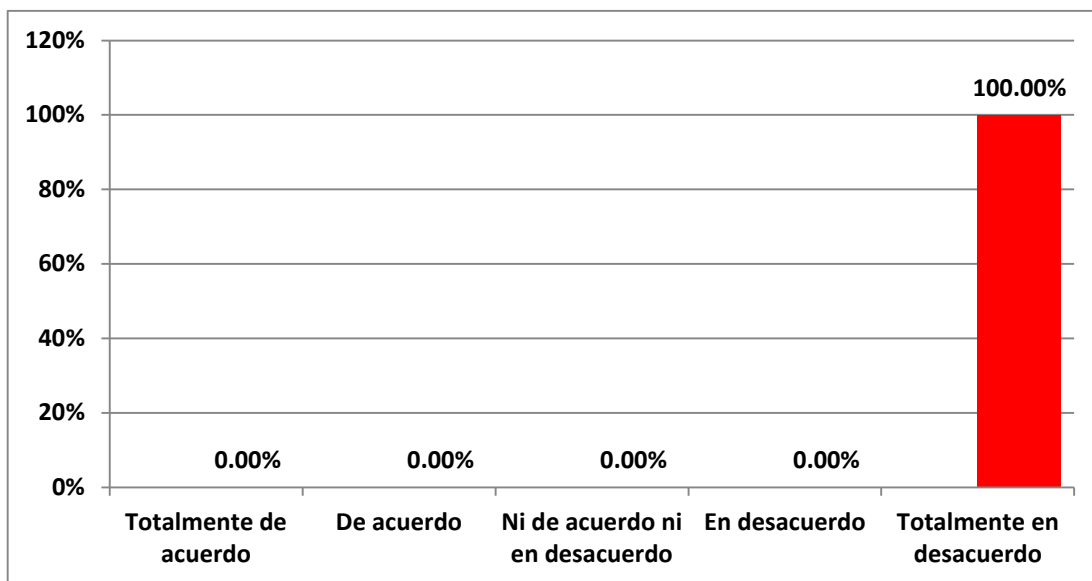
63. La comunidad establece objetivos entorno a las actividades agroturísticas.



64. La comunidad cuenta con procesos desarrollados para la adecuada ejecución de sus actividades agroturísticas.



65. La comunidad genera acciones que aseguren el mejoramiento continuo de las actividades agroturísticas ofertadas



Anexo 7. Formato de encuesta de satisfacción

ASOCIACIÓN _____

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Fecha: _____

Con el fin mejorar continuamente el servicio brindado por la Asociación, lo invitamos a dejar sus comentarios completando la siguiente encuesta:

Valore los siguientes aspectos de acuerdo con el grado de satisfacción, donde 1 es insatisfactorio y 5 es muy satisfactorio:

Su honestidad es importante para nosotros

	1	2	3	4	5
Atención recibida					
Actividades agrícolas practicadas					
Actividades de esparcimiento practicadas					
Alimentos adquiridos					
Limpieza de áreas comunes					
Limpieza de las baterías sanitarias					
Equipamiento de las baterías sanitarias					
Seguridad al practicar actividades					
Preparación del personal					
Nivel de Satisfacción general con su visita					

Comentarios y sugerencias generales: _____
